

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci

Creation of Competency Models for Selected Job Positions in a Chosen Organization

Student: Ondřej Lecián

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ondřej Lecián**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci
Creation of Competency Models for Selected Job Positions in a Chosen Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
 4. Charakteristika organizace
 5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
 6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

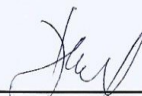
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně. Přílohy č. 1 - 4 mi byly dány k dispozici společností.“

V Ostravě dne 22. 4. 2016


.....

Bc. Ondřej Lecián

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za odborné rady při konzultacích, inspiraci a trpělivost. Dále bych rád poděkoval paní Evě Skřebkové za poskytnuté rady, informace a vstřícnost, bez které bych nemohl úspěšně dokončit svou diplomovou práci. Rovněž bych chtěl poděkovat zaměstnancům České spořitelny, a. s. za čas a ochotu při vyplňování dotazníků.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracovávání diplomové práce.....	7
2.1	Metodika zpracování diplomové práce.....	7
2.2	Metody zpracování diplomové práce	8
3	Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů	9
3.1	Řízení lidských zdrojů	9
3.2	Kompetence	13
3.2.1	<i>Anatomie kompetence.....</i>	<i>15</i>
3.2.2	<i>Členění kompetencí</i>	<i>17</i>
3.3	Měření úrovně kompetencí	20
3.3.1	<i>Behaviorální přístup.....</i>	<i>20</i>
3.3.2	<i>Analogové metody</i>	<i>21</i>
3.3.3	<i>Analytické metody</i>	<i>22</i>
3.3.4	<i>Další metody.....</i>	<i>22</i>
3.4	Řízení podle kompetencí (CBM).....	26
3.5	Kompetenční modely.....	29
3.5.1	<i>Východiska tvorby kompetenčních modelů</i>	<i>30</i>
3.5.2	<i>Proces tvorby kompetenčního modelu.....</i>	<i>32</i>
3.6	Kompetence současnosti.....	36
3.6.1	<i>Kompetence vyžadované zaměstnavateli.....</i>	<i>36</i>
3.6.2	<i>Kompetenční modely ve firmách v ČR</i>	<i>37</i>
4	Charakteristika organizace	40
4.1	Historie	40
4.2	Souhrnné informace.....	41
4.3	Postavení na trhu	42

5	Metodika tvorby kompetenčních modelů	44
5.1	Přípravná fáze	44
5.2	Fáze sběru dat	46
5.3	Fáze analýzy a klasifikace informací	48
5.4	Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	48
5.4.1	<i>Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání.....</i>	<i>50</i>
5.4.2	<i>Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR Business Partner .</i>	<i>55</i>
5.4.3	<i>Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici trenér/kouč</i>	<i>61</i>
5.5	Ověření a validace kompetenčního modelu.....	66
6	Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci	67
6.1	Návrh kompetenčního modelu pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání	67
6.2	Návrh kompetenčního modelu pro pozici HR Business Partner I.....	68
6.3	Návrh kompetenčního modelu pro pozici trenér/kouč	69
6.4	Využití kompetenčních modelů ve společnosti	70
6.4.1	<i>Výběr zaměstnanců.....</i>	<i>70</i>
6.4.2	<i>Hodnocení zaměstnanců.....</i>	<i>73</i>
6.4.3	<i>Kariérní růst zaměstnanců</i>	<i>74</i>
7	Závěr.....	77
	Seznam použité literatury	79
	Seznam grafů	82
	Seznam obrázků	82
	Seznam tabulek.....	82
	Seznam zkratek	84
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Existuje celá řada personálních procesů, které mají dnešním společností zajistit kvalifikovanou a motivovanou pracovní sílu. I když se potřeba lidských zdrojů s rozšiřující se automatizací či mechanizací a s neustálým technologickým pokrokem často snižuje, tak lidské zdroje stále zůstávají jedním z klíčových zdrojů podnikatelského úspěchu. Právě využití nástroje, jenž umožní společností integrovat veškeré personální procesy do jednoho celku, může společností přinést značné zefektivnění práce s lidskými zdroji a zaručit jim tvorbu přidané hodnoty. Právě tímto nástrojem jsou kompetenční modely. Řízení lidských zdrojů podle tzv. klíčových kompetencí patří dle výzkumů společnosti Bain & Consulting globálně k velmi často využívaným nástrojům. Aktuálnosti tématu řízení lidských zdrojů podle kompetencí odpovídá také fakt, že 28 % českých společností má kompetenční model již zavedený a 41 % společností využívá kompetence při popisu pracovních míst. Právě definování požadavků na pracovní místo a nábor zaměstnanců jsou oblastmi, kde je kompetenční přístup využíván českými společnostmi nejvíce.

Cílem diplomové práce je navržení tří kompetenčních modelů pro vybrané pozice ve zvolené společnosti. Zvolenými pozicemi jsou: HR specialista – rozvoj a vzdělávání, HR Business Partner a trenér/kouč pro segment Top Affluent.

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části, a to na část teoreticko-metodickou a část aplikačně ověřovací. Teoreticko-metodická část začíná úvodem a následně je ve druhé kapitole popsána metodika tvorby práce a jsou vysvětleny metody, které jsou v diplomové práci využity. Dále je teoreticko-metodická část práce zaměřena na vysvětlení základní terminologie, která je následně využita v části aplikačně-ověřovací. Postupně jsou vysvětleny pojmy jako: řízení lidských zdrojů, kompetence, měření úrovně kompetencí, řízení lidských zdrojů podle kompetencí či kompetenční modely. Závěrem teoreticko-metodické části je uvedeno, jaké kompetence vyžadují zaměstnavatelé po absolventech a v jaké míře jsou kompetenční modely využívány českými firmami.

Aplikačně-ověřovací část práce začíná čtvrtou kapitolou, ve které je charakterizována společnost, v níž jsou kompetenční modely navrhovány. Jedná se o **Českou spořitelnu, a.s.** Stručně je v této kapitole popsána historie společnosti, její vize a hodnoty a také její postavení na trhu bankovních institucí.

Pátá kapitola práce je zaměřena na metodiku tvorby kompetenčních modelů. Je zde popsán postup tvorby kompetenčních modelů, který je využit pro účely této práce. Konkrétně se jedná o následující fáze: přípravná fáze, fáze sběru dat, fáze analýzy a klasifikace informací, fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčních modelů pro zvolené pozice a fáze ověření a validace kompetenčního modelu. Tato část je stěžejní pro splnění cíle práce, jímž je návrh kompetenčních modelů pro zvolené pozice.

Autorem navržené kompetenční modely jsou následně představeny v 6. kapitole práce, v níž jsou také doporučeny možnosti jejich využití v rámci personálních procesů v České spořitelně, a. s. V poslední, sedmé, kapitole je následně shrnut celkový proces tvorby diplomové práce včetně jejich přínosů.

2 Metodika a metody zpracovávání diplomové práce

V rámci druhé kapitoly diplomové práce jsou rozebrány jednotlivé kroky procesu zpracování diplomové práce a také metody, které budou využity při zpracovávání jak teoreticko-metodické části práce, tak části aplikačně-ověřovací.

2.1 Metodika zpracování diplomové práce

1. **Zpracování teoretické části práce.** Na základě studia české a zahraniční odborné literatury a za použití metod indukce, dedukce, analýzy, syntézy a komparace bude zpracována teoretická část práce.
2. **Výběr pracovních pozic pro zpracování kompetenčních modelů.** Na základě diskuse s kontaktní osobou ve společnosti a vedoucí práce budou zvoleny pracovní pozice, pro které budou zpracovány kompetenční modely.
3. **Seznámení se se strukturou společnosti.** Z analýzy interních dokumentů společnosti a rozhovorů s kontaktní osobou ve společnosti dojde k poznání chodu a struktury organizace. Informace o pracovních místech budou získány na základě informací od zaměstnanců, z NSP a popisů pracovních míst s využitím metod kvalitativního výzkumu, komparace a analýzy.
4. **Naplánování průběhu *Competency Based Interview*.** Dle předběžného seznamu kompetencí budou zformulovány příslušné otázky ověřující přítomnost kompetence při pracovním výkonu zaměstnance. Dojde také k domluvě o průběhu CBI s příslušnými zaměstnanci.
5. **Vyhodnocení CBI a informací získaných v bodě 3.** S využitím metod analýzy a komparace dojde k vyhodnocení informací získaných prostřednictvím výše uvedených metod.
6. **Realizace dotazníkového šetření.** Prostřednictvím aplikace *Google Forms* proběhne dotazníkové šetření ověřující důležitost a požadovanou úroveň rozvoje kompetencí pro dané pozice.
7. **Vyhodnocení dotazníkového šetření.** S využitím programu *MS Office Excel* dojde ke zpracování a s pomocí metod analýzy, indukce a komparace dojde k vyhodnocení získaných informací.
8. **Sestavení kompetenčních modelů.** Z výsledků získaných během výše uvedených kroků dojde k sestavení tří kompetenčních modelů a k doporučení jejich využití v rámci dané organizace.

2.2 Metody zpracování diplomové práce

Zpracování diplomové práce proběhne s využitím logických metod a metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Logické metody využité při zpracování diplomové práce:

- **Analýza.** Představuje myšlenkové rozčlenění složité skutečnosti na její dílčí části, prvky, vlastnosti a procesy, čímž vytváří podmínky k poznání jednotlivých jejích stránek.
- **Syntéza.** Myšlenkový postup úzce související s analýzou, kdy si na základě stanovených kritérií vytváříme představu o zkoumaném tématu. Syntéza umožňuje poznat vzájemné souvislosti mezi jevy a strukturou celku.
- **Indukce.** Indukce je myšlenkový nástroj, kdy vyvozujeme obecnější fakta z poznání jedinečných jevů.
- **Dedukce.** Myšlenkový proces, kdy z určitých předpokladů logicky vyvozujeme závěr. Z výroků, které jsou považovány za pravdivé, vyvozujeme další závěry (Jurečka et al., 2010).
- **Komparace.** Představuje porovnávání dat na základě zvolených kritérií.
- **Modelování.** Umožňuje tvořit zjednodušená zobrazení reality prostřednictvím modelů. Tento model nemusí vždy odpovídat realitě, a proto je třeba jej ověřit. Tento krok nebudeme realizovat, jen si představíme teoretické možnosti validace modelu.

Kvalitativní a kvantitativní metody využité při zpracování diplomové práce:

- **Kvalitativní výzkum.** Je zaměřen na poznání hlubších souvislostí zkoumané skutečnosti. Tento druh výzkumu bude proveden prostřednictvím CBI.
- **Kvantitativní výzkum.** Představuje metodu sběru dat, jejímž cílem je popsat zkoumanou oblast. Bude realizován na základě dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci na zvolených pracovních pozicích.

3 Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů

Tato kapitola je zaměřena na objasnění základní terminologie, která je dále v práci využita, a současných přístupů k řízení lidských zdrojů podle kompetencí. Cílem kapitoly je objasnění terminologie, se kterou budeme pracovat při návrhu kompetenčních modelů na vybrané pracovní pozice. Postupně jsou zde rozebrány následující oblasti: řízení lidských zdrojů, kompetence, měření úrovně kompetencí, kompetenční modely, řízení podle kompetencí a závěrem teoreticko-metodické části jsou rozebrány výsledky několika studií, které jsou zaměřeny na problematiku využití kompetencí a kompetenčních modelů. Na úvod kapitoly se zaměříme na problematiku řízení lidských zdrojů.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou jedním z výrobních faktorů, který je využíván společnostmi v procesu výroby či poskytování služeb. **Lidské zdroje** představují ti lidé, kteří jsou zapojeni do pracovního procesu. Horváthová et al. (2014) uvádí, že lidské zdroje uvádějí do pohybu materiální, finanční a ostatní zdroje podniku a jsou určující pro úroveň využití ostatních zdrojů společnosti. Byť technologický pokrok často snižuje potřebu využití lidských zdrojů ve výrobních procesech, tak ani nejmodernější technologie se neobejdou alespoň bez částečné přítomnosti lidských zdrojů.

V odborné literatuře bývá pojem lidské zdroje označován synonymy jako lidský potenciál a lidský kapitál. Řada autorů ale tyto pojmy odlišuje a nepovažují je za synonyma, např. Plamínek (2010). Pojďme si tedy ukázat, jakými způsoby jsou tyto pojmy od sebe odlišovány.

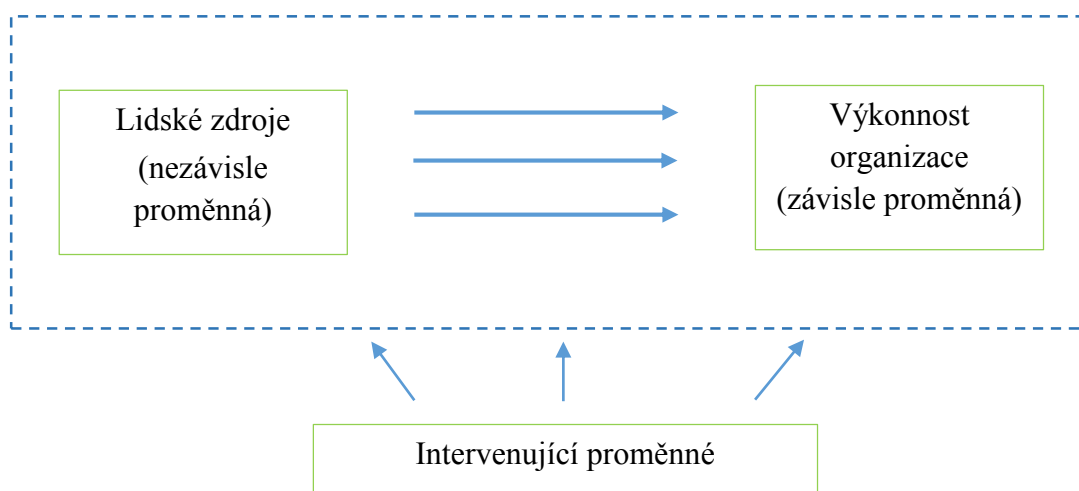
Definic lidského kapitálu je celá řada. Bartoňková (2010, s. 67) definuje **lidský kapitál jako**: „souhrn kompetencí (ve smyslu znalostí a dovedností), postojů a intelektu.“ Z této definice lze tak usuzovat, že lidské zdroje v organizaci disponují určitou úrovní lidského kapitálu, která je určující pro současnou úroveň jejich výkonnosti. Pojem kapitál je často vnímán jako pojem ekonomického rázu, a ne všem odborníkům se zavedení pojmu „lidský kapitál“ líbí. Jmenovat můžeme např. Roberta M. Solowa., držitele Nobelovy ceny za ekonomii. Odborníci v oblasti řízení lidských zdrojů (Armstrong, Bonits, Fitz-enz) pojem lidský kapitál běžně využívají.

Pro budoucí rozvoj organizace je podstatná kvalita těch složek lidského kapitálu, které napomáhají organizaci postupovat vpřed. Zde již hovoříme o pojmu „**lidský potenciál**“. Lidský

potenciál tedy představuje souhrn dispozic člověka, které mají vazbu na rozvoj konkurenceschopnosti podniku. Definice lidského kapitálu a lidského potenciálu nám ukazují zásadní rozdíl mezi těmito pojmy. Bláha et al. (2013) tvrdí, že lidský kapitál má spíše ekonomický původ, zatímco lidský potenciál byl inspirován fyzikálními idejemi. Lidský kapitál se spíše vztahuje k současnosti, na druhou stranu lidský potenciál je **prvkem dynamickým** a vztahuje se k budoucnosti. Z tohoto důvodu je klíčovou úlohou vedení organizace zajistit úspěšný rozvoj lidského potenciálu. Tomuto jsou věnovány personální činnosti jako vzdělávání a rozvoj zaměstnanců či *talent management*. Pro účely této práce nebudou výše zmíněné pojmy pro svou jednoznačnou rozlišnost vnímány jako synonyma.

Jak již bylo uvedeno výše, lidské zdroje jsou klíčovým prvkem pro úspěch organizace a rozvoj její konkurenceschopnosti. Mezi kvalitou lidských zdrojů a úspěchem podniků existuje pozitivní korelace. Vzroste-li kvalita lidských zdrojů, poroste výkonnost samotné organizace. Tato závislost však není čistě lineární, ale je narušována řadou intervenujících faktorů. Pokud se zaměříme čistě na lidské zdroje a budeme na moment abstrahovat od ekonomických, technologických a dalších faktorů, pak se jedná např. o postoje, hodnotovou orientaci, schopnosti, inteligenci, kompetence, motivaci, osobnost, *employee engagement*, tělesné vady a celou řadu dalších faktorů. Vztah kvality lidských zdrojů v organizaci a její výkonnosti je znázorněn v **Obr. 3.1**.

Obr. 3.1 Vliv úrovně lidských zdrojů na výkonnost organizace



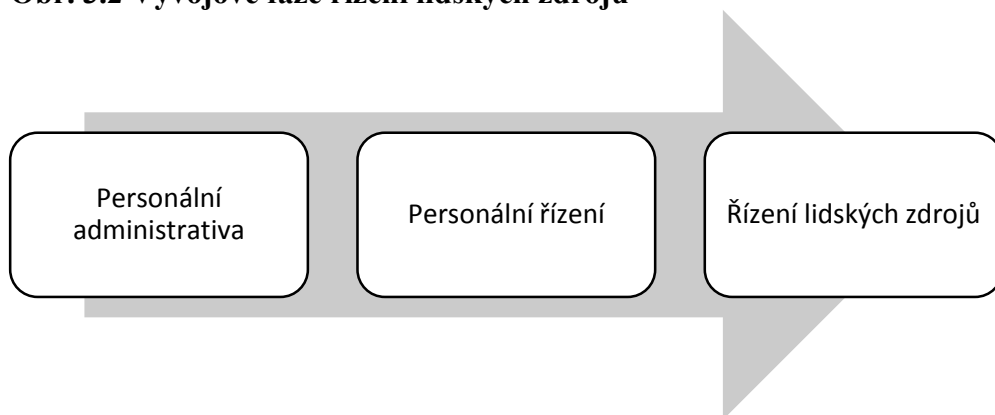
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož jsou lidské zdroje klíčovým faktorem úspěchu dnešních podniků, je řízení lidských zdrojů podstatnou organizační činností. Armstrong (2007, s. 24) definuje řízení lidských zdrojů jako: „**strategický a logický promyšlený přístup** k řízení toho

nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Úkolem řízení lidských zdrojů je rozvoj lidského potenciálu takovým způsobem, který umožní společnosti dosahovat krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých cílů. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na vše, co je v procesech dané společnosti spojeno lidským faktorem.

Personální práce prošla několika vývojovými stádii, než se dostala do podoby, v jaké ji můžeme znát dnes, tedy do podoby řízení lidských zdrojů (*Human Resource Management*). Tyto vývojové fáze jsou zobrazeny v Obr. 3.2.

Obr. 3.2 Vývojové fáze řízení lidských zdrojů



Zdroj: Horváthová et al., (2014, s. 2)

Úvodní fáze, **personální administrativa**, je charakteristická pasivním pojetím řízení lidských zdrojů, kde převažují zejména administrativní činnosti a zapojení personálního oddělení do plánování strategie společnosti je minimální. **Personální řízení** se již vyznačuje aktivní rolí personální práce. Vznikají personální útvary, kde se formuje personální politika společnosti. Personální práce je však orientována pouze na problémy uvnitř společnosti a má spíše operativní charakter. V poslední fázi, **řízení lidských zdrojů**, je brán v potaz význam práce jednotlivce a jedná se již o koncepční práci. Řízení lidských zdrojů se stává klíčovou složkou řízení společnosti a lidský faktor je vnímán jako zásadní pro dosahování cílů společnosti a rozvoj její konkurenceschopnosti. **Charakteristické znaky** řízení lidských zdrojů definuje Horváthová et al. (2014):

- **strategický přístup k práci s lidskými zdroji a všem personálním činnostem** (zaměření se na dlouhodobou perspektivu a uvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů),

- **orientace na vnější faktory, formování a fungování pracovní síly organizace** (populační vývoj, trh práce, vnější ekonomické podmínky, hodnotová orientaci lidí apod.),
- **práce s lidskými zdroji přestává být záležitostí pouze specialistů, ale stává se každodenní prací všech manažerů** (výkonná personální práce, pravomoci a rozhodování v této oblasti stále více přechází na manažery všech úrovní, kteří jsou se zaměstnanci v užším kontaktu než personální útvar),
- **úzké propojení řízení lidských zdrojů se strategiemi a plány organizace** (lidské zdroje jsou klíčovými zdroji organizace, jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace),
- **řízení lidských zdrojů je páteří řízení organizace**, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí,
- **vedoucí personálního útvaru** bývá členem nejužšího vedení organizace,
- mimořádný důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů za účelem flexibilizace organizace a její připravenosti na možné změny.

Úkolem řízení lidských zdrojů je v podstatě to, aby společnost **prostřednictvím lidí dosahovala svých cílů**. Koubek (2007) tento úkol více specifikoval a rozvedl jej na tzv. hlavní úkoly. Jedná se o: vytvoření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců ve společnosti, dále optimální využívání lidských zdrojů ve společnosti, formování týmů, efektivní styl vedení lidí, personální a sociální rozvoj zaměstnanců a dodržování platné legislativy a lidských práv ve společnosti.

Jednotlivé úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů jsou realizovány prostřednictvím **personálních činností**, kterých je celá řada. Pro pořádek si uvedeme jen několik z nich. Mezi personální činnosti patří vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a další. Zmíněné činnosti jsou často v kompetenci personálního útvaru.

Po té, co jsme si krátce definovali význam řízení lidských zdrojů, se můžeme zaměřit na řízení lidských zdrojů podle kompetencí, tzv. *competency based management*. K tomu je nezbytné nejdříve vysvětlit základní terminologii týkající se kompetencí a kompetenčních modelů. Právě na toto téma je zaměřena následující část práce.

3.2 Kompetence

V roce 1973 americký psycholog David McLelland ve svém článku *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* vyzýval, aby při výběrů adeptů na pracovní pozice byly v úvahu brány spíše kompetence uchazečů než jejich inteligence. Tento článek vyvolal v odborné veřejnosti rozruch a kompetence se dostaly do popředí zájmu personalistů. Kompetence se ukázaly jako účinný nástroj podporující dynamiku obchodních společností a aplikace kompetenčního přístupu se rozšířila do všech oblastí řízení lidských zdrojů (získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj, *talent management* a další). Dříve, než budou v práci uvedeny definice termínu kompetence, je však třeba objasnit různorodý výklad pojmu kompetence.

Pojem kompetence je v současné době vykládán ve dvou základních významech. Dle prvního významu můžeme chápat kompetenci jako **pravomoc, oprávnění**, které je zpravidla uděleno nějakou autoritou. V tomto smyslu můžeme hledat původ tohoto termínu v německém výrazu *die Kompetenz*, neboli oprávnění, rozsah působnosti. V tomto smyslu je kompetenci možno někomu přidělit, odejmout či někdo může svou kompetenci překročit. Existuje také možnost vzniku kompetenčních sporů (Kubeš et al., 2004). Dle druhého významu je možno kompetenci chápat jako **schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný** (Bartoňková, 2010). Základní rozdíl je možno popsat tak, že první význam zdůrazňuje něco, co bylo člověku dáno zvenčí na základě rozhodnutí druhých. Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je důsledkem jeho osobního rozvoje, jež je nezávislá na působení vnějšího prostředí (ve smyslu možnosti kompetenci dané osobě přidělit či odebrat).

V anglicky psané literatuře zaměřené na kompetence či kompetenční modely je pracováno s termíny „*competency*“ a „*competence*“. Rozdíl mezi zmíněnými pojmy je znázorněn v **Tab. 3.1**. Z tabulky vyplývá, že termín *competency* se váže ke schopnosti chovat se odpovídajícím způsobem a v rámci prostředí daném společností dosahovat žádoucích výsledků. Váže se tedy ke schopnostem. Termín *competence* se pak vztahuje k oblasti pracovního místa, pro které je daná osoba způsobilá a které je oprávněna vykonávat. Dvojitý význam pojmu kompetence může vyvolávat nejasnosti, a proto se objevily pokusy nahradit termín kompetence ve smyslu schopností např. **pojemem způsobilost** (v anglicky psané literatuře *capability*). Tento termín charakterizuje to, jak se lidé musejí chovat a co musejí být

schopni dělat pro to, aby vykonávali svou práci úspěšně. Pojem *capability* tak zahrnuje jak *competences*, tak *competencies* (Bartoňková, 2010).

Tab. 3.1 Rozlišení pojmů "competency" a "competence"

Competency (competencies)	Competence (competences)
Osobní kvality, motivy, zkušenost, charakteristiky chování.	Standardy výkonu, co je od lidí na určité pozici vyžadováno.
Měkké dovednosti.	Tvrdé schopnosti.
Rozlišené efektivního a neefektivního výkonu.	Rozlišení žádoucího a nežádoucího chování.
Schopnost.	Kvalifikace, odborná způsobilost.
Týká se konkrétní osoby.	Spojen s pracovním místem.

Zdroj: vlastní zpracování

Po této krátké lingvistické odbočce si můžeme uvést některé definice termínu kompetence. Cílem tohoto exkurzu je pochopit různé přístupy odborníků. Kovács (2009, s. 17) uvádí Boyatzisovu definici, která kompetence definuje jako: „Schopnosti člověka **chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce** v parametrech daným prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ Tato definice pochází z roku 1982, ale je stále využívána. Lze z ní vyčíst rozdíl mezi schopnostmi a kompetencemi. Určitý zaměstnanec může disponovat nepřebernými schopnostmi potřebnými k tomu, aby vykonával danou činnost správně. To ovšem neznamená, že tuto činnost v daný moment správně vykonávat bude. Teprve o osobě, která disponuje všemi potřebnými schopnostmi a je schopna je ve správnou chvíli využít, můžeme hovořit jako o osobě, která disponuje určitou kompetencí. Schopnosti si tedy můžeme vyložit jako jakýsi vstupní potenciál k akci. Kompetenci naopak jako efektivně vykonanou akci. Mezeru mezi tím, že jedinec disponuje potřebnými schopnostmi a tím, že je schopen tyto schopnosti v požadovaném čase transformovat na efektivní výkon, může odstranit systém vzdělávání zaměřený na aplikaci praktických dovedností, nikoliv na prosté učení se teorie zpaměti. Kubeš et al. (2014) uvádí, že pokud má být zaměstnanec kompetentní a plnit daný úkol na dobré nebo vynikající úrovni, pak musí disponovat **třemi předpoklady**:

1. je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje (**je schopen**),
2. je motivován takové chování použít (**chce**),
3. má možnost v daném prostředí takové chování použít (**může**).

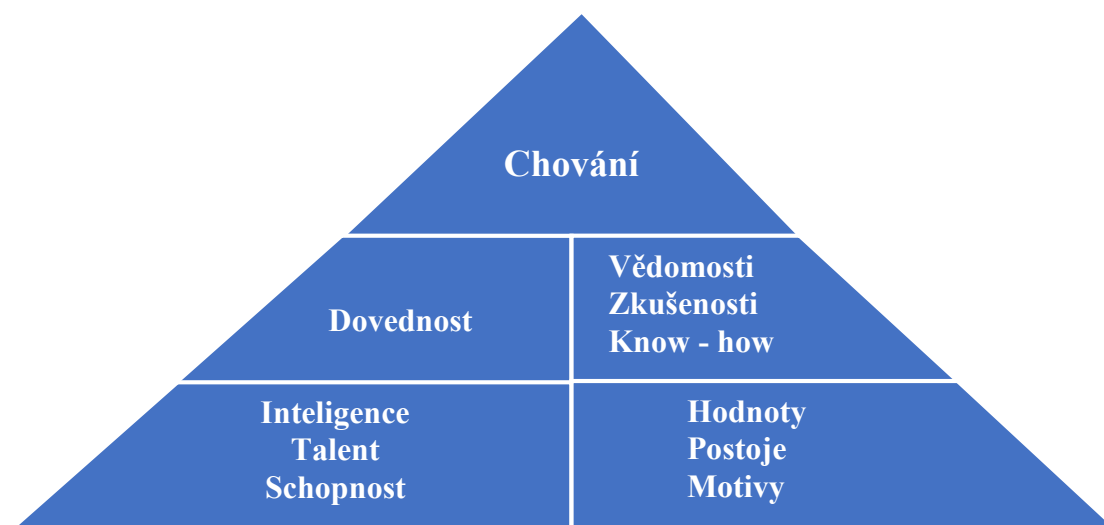
S další definicí přichází Veteška a Turečiková (2008, s. 25), kteří definují kompetence jako: „specifický **trs znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů**, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací.“ Z tohoto pohledu se můžeme na kompetenci dívat jako na komplex znalostí, dovedností, vědomostí, zkušeností či informací. Není zde kladen důraz pouze na pracovní oblast, ale také oblast osobního života.

Stevens (2013) pak popisuje kompetence (*competency*) jako všeobecný popis znalostí, dovedností a rysů, které lidé potřebují k efektivnímu pracovnímu výkonu. Stejný autor také uvádí, že kompetence umožňují organizacím přeložit jejich strategie a cíle do požadavků na pracovní výkon zaměstnanců. Po uvedení historického vývoje pohledu na kompetence se v další části práce zaměříme na jednotlivé složky kompetencí.

3.2.1 Anatomie kompetence

Hovoříme-li o anatomii kompetence, máme tím na mysli to, z čeho je kompetence složena. Jestliže se zaměříme na kompetenci blíže, zjistíme, že se jako kompetence někdy označuje pouze viditelné chování. Kompetence také může být vnímána jako předpoklad pro výkon činnosti. Hlavním kritériem pro určení toho, zda člověk danou kompetencí disponuje či nikoliv je však podání efektivního výkonu v požadovaný moment. Různí lidé mají různorodé předpoklady pro to chovat se kompetentně. Někdo disponuje znalostmi, avšak mu chybí potřebná sebedůvěra. Jinému jedinci naopak mohou chybět potřebné zkušenosti či mu jeho hodnotová orientace brání v projevu požadovaného chování. Model hierarchické struktury kompetence (Obr. 3.3) znázorňuje, co vše může ovlivnit vyžadované chování.

Obr. 3.3 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Veteška (2010, s. 90), upraveno

Kompetenci můžeme označit jako relativně stabilní složku osobnosti. Pokud jsou příslušní zaměstnanci organizace obeznámeni s úrovní rozvoje kompetence, pak je pak možno s určitou pravděpodobností předpovědět kvalitu chování člověka v kontextu jeho pracovních úkolů. Z tohoto důvodu má smysl o kompetenci hovořit pouze ve spojitosti s konkrétním pracovním úkolem, pozicí či funkcí. Jakmile zaměstnanec určitou kompetencí disponuje, umí ji projevit v jakékoliv organizaci a na jakékoliv úrovni řízení. Kubeš et al. (2004) rozděluje složky osobnosti, které do kompetence vstupují do 5 oblastí:

1. **Motivy.** Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují, tudíž udržují aktivitu.
2. **Rysy.** Představují charakteristiky, které umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z vnějšího prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emociálně reagovat na podněty z okolí. Například člověk s vysokou sebekontrolou, i když je nespokojený s vývojem situace, nedá tuto skutečnost emociálně najevo nebo o emocích hovoří s klidem.
3. **Vnímání sebe samotného.** Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda člověk dokáže daný úkol vykonat.
4. **Vědomosti.** K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Jedná se o soubor opakovaně využívaných informací zaměstnance o ekonomickém a podnikatelském prostředí, disponibilních zdrojích, konkrétní organizaci, její struktuře a organizační kultuře a o dalších faktorech.
5. **Dovednosti.** Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnost související s určitým fyzickým či duševním úkolem. Zde můžeme zařadit např. odborně technické dovednosti, analytické a koncepční dovednosti, manažerské procesní a organizační dovednosti či dovednosti v mezilidských vztazích.

Veškeré výše uvedené charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné, tzn. nedostatečná úroveň jedné nelze zastoupit vyšší úrovní v jiné oblasti. Z předchozího textu vyplývá, že jedinec může disponovat různými kompetencemi. Přehled různých

možností, jak lze kompetence členit je uveden v následující kapitole. Jistě existuje více možností, jak kompetence členit, pro účely této práce si však uvedeme jen některé.

3.2.2 Členění kompetencí

Kompetence lze členit z různých hledisek, a to např. dle typu pracovní pozice, dle skupiny zaměstnanců, na základě možnosti předpovídat výkon na dané pozici či dle řady dalších kritérií. V této kapitole je uvedeno několik způsobů, podle kterých lze kompetence členit.

Kritéria členění kompetencí mohou být následující:

1. Možnost předpovídat výkon na dané pozici

- a. Prahové kompetence** – představují základní charakteristiky, které jsou definovány jako minimální požadavky pro výkon na dané pozici. Například strážník městské policie musí disponovat znalostmi právního systému či dovednostmi a znalostmi pro získání zbrojního průkazu. Nevýhodou těchto kompetencí je nemožnost rozlišení mezi průměrným pracovníkem a pracovníkem nadprůměrným či vynikajícím (Spencer a Spencer, 1993).
- b. Odlišující kompetence** – na základě tohoto pohledu na kompetence můžeme považovat za kompetentního takového zaměstnance, který je nadprůměrný. Pro tyto kompetence se také využívá označení „kompetence vysokého výkonu“.

2. Sociálně-psychologické východisko

Hroník (2007) uvádí, že většina kompetenčních modelů obsahuje kompetence, které je možno zahrnout do tří základních oblastí:

- a. kompetence řešení problému,**
- b. kompetence interpersonální** (schopnosti vstupovat do kontaktu s druhými lidmi, řídit mezilidské vztahy, empatie a další schopnosti),
- c. kompetence sebeřízení** (sebemotivace, sebekontrola, osobní rozvoj).

Dle sociálně-psychologického hlediska můžeme usuzovat, že kompetence společnosti jsou součtem nejdůležitějších kompetencí jednotlivců.

3. Kompetence dle typu pracovní pozice

Tyron (*in* Kubeš et al., 2004) člení kompetence dle typu práce do tří kategorií.

- a. Manažerské kompetence** – jsou složeny z dovedností a schopností přispívajících k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich úkolem je vytvářet příznivé prostředí v týmu, rozvíjet podřízené či plnit úkoly v souladu

se strategickým plánem organizace. Patří zde např. kompetence řešení konfliktů, výběr zaměstnanců či koučování zaměstnanců.

- b. Interpersonální kompetence** – tyto kompetence jsou potřebné k efektivní komunikaci a k tvorbě fungujících vztahů s ostatními. Jsou důležité především na pozicích, kde manažer přichází do častého kontaktu s lidmi. Patří zde například prezentační dovednosti, aktivní naslouchání, empatie a další.
- c. Technické kompetence** – představují množinu dovedností, které se váží přímo k dané pracovní pozici. Např. u pozice ekonomického náměstka se jedná o dovednosti – vyhodnocování zakázek, tvorba rozpočtů a plánů, finanční analýza a další.

4. Kompetence dle skupiny zaměstnanců

Na základě tohoto kritéria Kubeš et al. (2004) rozlišuje mezi kompetencemi klíčovými, týmovými, funkčními a vůdcovskými.

- a. Týmové kompetence** – Horváthová (*in* Kovács, 2009) uvádí, že by se manažeři měli orientovat nejen na požadavky cílů, které mají být v rámci týmů plněny, ale také požadavky týmu a požadavky jednotlivých členů týmu. Manažeři by měli disponovat následujícími kompetencemi:

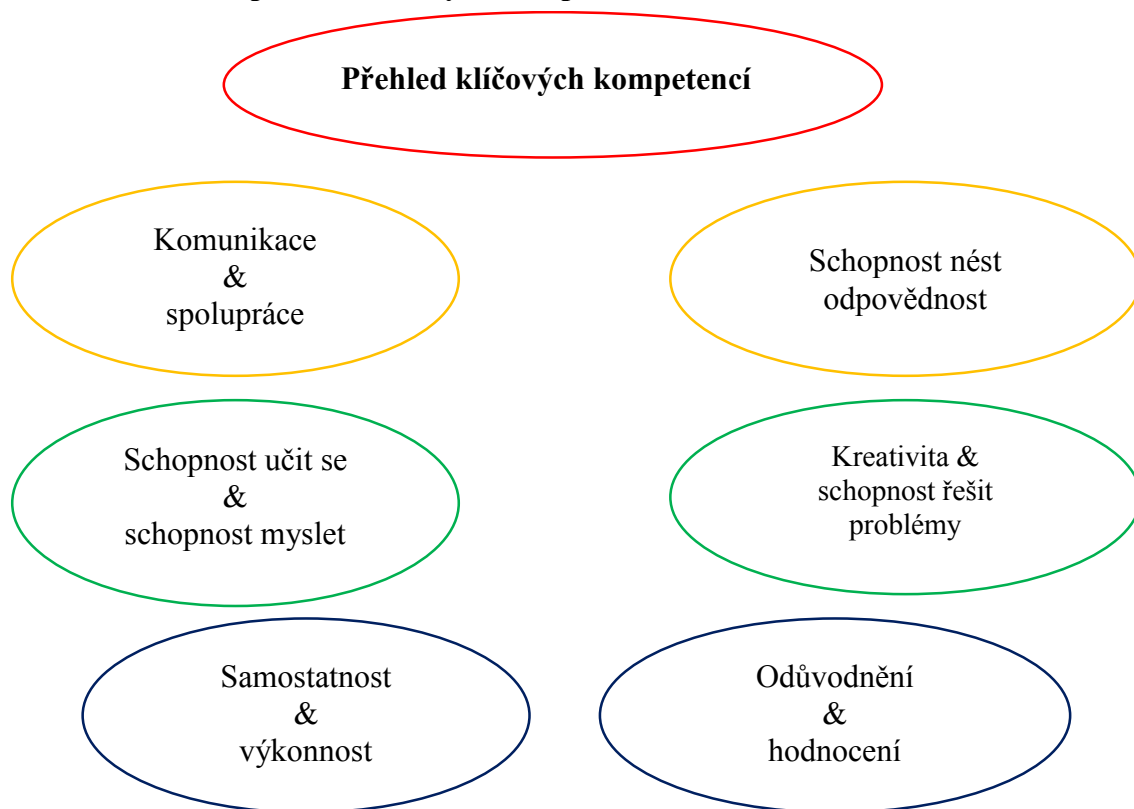
- sociální kompetence,
- kontaktní schopnosti,
- schopnost spolupracovat,
- schopnost integrace,
- schopnost komunikace,
- sebekontrola,
- techniky komunikace.

- b. Funkční kompetence** – tyto kompetence představují specializované vědomosti a dovednosti, které se vztahují přímo k určité pozici. Popis kompetence by měl být širšího rozsahu a měl by také rozlišovat mezi úrovněmi pro danou pozici (junior HR specialista, senior HR specialista).
- c. Vůdcovské kompetence** – jedná se o kompetence, které se vztahují k vyšším manažerským pozicím. V různých organizacích mohou být uplatňovány různé

přístupy *leadershipu*, a dle těchto přístupů se budou lišit vyžadované typy kompetencí.

- d. Klíčové kompetence** - Belz a Siegrist (2011) uvádí, že klíčové kompetence zahrnují široké spektrum kvalifikací, z čehož plyne, že jsou samy o sobě obsahově neutrální, jelikož mohou být využity pro jakýkoliv obsah. Strukturu klíčových kompetencí přináší stejní autoři, kteří klíčové kompetence člení na **sociální kompetence** (schopnost práce v týmu, komunikativnost a schopnost čelit stresovým situacím, kooperativnost), **kompetence ve vztahu k vlastní osobě** (být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení hodnot, schopnost posouvat sám sebe a dále se rozvíjet) a **kompetence v oblasti metod** (zvažovat šance a rizika, kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení žádoucích inovací a změn, dávat věci do kontextu a další). Přehled tradičních klíčových kompetencí, který uvádí Veteška (2010) je znázorněn v **Obr. 3.4**.

Obr. 3.4 Tradiční přehled klíčových kompetencí



Zdroj: Veteška (2010, s. 94)

Po té, co jsme uvedli členění kompetencí dle různých kritérií, se můžeme zaměřit na významnou oblast řízení lidských zdrojů podle kompetencí, a to na měření úrovně kompetencí.

3.3 Měření úrovně kompetencí

Bez možnosti změření dosahované úrovně kompetencí je kompetenční přístup čistě teoretickým konceptem bez možnosti praktického využití. Po změření, do jaké míry je daná kompetence u zaměstnance rozvinuta, je možno identifikovat, zda zaměstnanec dosahuje požadované úrovně kompetence nebo se od požadované úrovně odchyluje, a to buď pozitivně či negativně. Na základě měření kompetencí si mohou společnosti stanovit úrovně kompetencí (např. 1 – 5). Pokud jsou metody měření kompetencí správně využity, může společnost dle projevované úrovně kompetence tvořit např. plány nástupnictví, nabírat nové zaměstnance či hodnotit a odměňovat stávající zaměstnance. Dále mohou být správně změřené kompetence podkladem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců či pro *talent management*.

Vraťme se nyní k definici kompetence, se kterou přišli Veteška a Tureckiová (2008, s. 25), kteří definují kompetence jako „specifický **trs znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů**, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrozumnějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací.“ Při bližším pohledu na tuto definici zjistíme, že kompetence je složena z dílčích částí, z nichž jsou některé jen obtížně měřitelné. Jinak se měří tzv. *hard skills* a jinak *soft skills*. Obtížné je také měřit postojovou orientaci zaměstnanců. V následujícím textu práce jsou uvedeny možné metody měření kompetencí, které bývají v praxi využity.

Odborníci na měření kompetencí většinou uvádějí následující základní přístupy pro měření úrovně kompetencí. Tyto základní metody a přístupy shrnuli Kubeš et al. (2004).

3.3.1 Behaviorální přístup

Měření kompetencí dle projevovaného chování je jedním z častých přístupů. Základ tohoto přístupu spočívá v pozorování a měření projevů chování v konkrétních situacích. Pozorovatelé (assessoré) musejí být vyškoleni k tomu, aby identifikovali projevy chování navázané na klíčové kompetence. Hodnocení chování může probíhat za pomoci **metody BARS** (*Behaviourally Anchored Rating Scales*). Tato metoda hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce a je zaměřena jak na přístup k práci, tak dodržování postupu při práci a účelnosti výkonu. Metoda pozorování chování je složena ze tří základních komponentů:

- **Indikátory chování** – reprezentují pozitivní i negativní popisy projevů dané kompetence, které jsou pozorovány. Indikátory chování dávají kompetenci jednoznačný obsah.

- **Podnětové situace** – pozorovatelé (assessoři) pozorují indikátory chování v určitých situacích, ve kterých se sledovaná kompetence projevuje.
- **Hodnocení** – hodnotitelé musejí být vyškolení takovým způsobem, aby hodnocení kompetencí bylo objektivní.

3.3.2 Analogové metody

Analogové metody vycházejí z předpokladu, že v rámci modelové situace, ve které je kompetence posuzována a mezi skutečnou pracovní situací existuje značná podobnost. Pro sledování projevů kompetence se tedy využívají situace, které se v práci jedince přímo vyskytují nebo jsou těmto situacím alespoň velmi podobné. Kubeš et al. (2004) uvádějí následující analogové metody:

- **Skupinová cvičení** – úkolem skupinového cvičení je rozpoznat, jakým způsobem zaměstnanec využívá sledované kompetence při plnění úkolů, které vyžadují určitý stupeň kooperace s druhými. Jedná se např. o pracovní porady, prezentace, týmové řešení úkolů, práci v projektové týmu apod. Většina skupinových cvičení je tvořena tzv. **kooperativními cvičeními**. Jedná se tedy o situace, kdy se spolupráce jednoho člena týmu s druhým vyplatí oběma. Nemusí se ale vždy jednat o cvičení, která mají přímou návaznost na pracovní úkoly. Často se jedná např. o skupinové řešení hlavolamů, hádanek (Einsteinovy hádanky) či o stavění věží z kostek. Opakem kooperativních cvičení jsou **cvičení soutěživá**. Tato cvičení však mohou vést ke konfliktům mezi členy, proto je nutné vybalancovat úroveň soutěživosti cvičení tak, aby cvičení splnilo svůj úkol.
- **Došlá pošta** – tato metoda je opakem skupinových cvičení. Hodnocená osoba pracuje sama a podstata metody spočívá v tom, že daná osoba zpracovává a vyřizuje korespondenci, která se v době její nepřítomnosti nahromadila. Pomocí této metody lze dobře měřit kompetence rozhodování, řešení problémů a *time managementu*. Zmíněná metoda je využívána také u výběrových řízení, byť někdy v teoretické rovině formou otázek typu: „Jak byste řešili situaci, když se vrátíte z dovolené a musíte vyřídit určité množství došlých e-mailů.“
- **Hraní rolí** - v tomto přístupu jsou hodnocené osoby požádány, aby vystupovali ve cvičné situaci. Příkladem může být situace, kdy pracovník nepodává požadovaný výkon a manažer musí situaci vyřešit. Zaměstnance, který nepodává požadovaný

výkon, může hrát např. kolega či sám hodnotitel. Prostřednictvím hraní rolí lze sledovat např. celou řadu interpersonálních kompetencí.

- **Prezentace** – prezentace jsou v dnešní době velmi častou součástí práce a hrají podstatnou roli pro dosažení úspěchu na manažerských pozicích. Z procesního pohledu je pro hodnotitele důležitý obsah prezentace. Při využití prezentace jako metody měření kompetencí je třeba hodnoceným určit téma prezentace, což umožní hodnocené navzájem porovnat. Prezentace ověří rétorické schopnosti, emoční stabilitu, sebedůvěru či schopnosti využívat technické prostředky (dataprojektor, *flipchart*).
- **Kritický incident** – zde se jedná o události, které se podstatně liší od každodenní náplně práce hodnocených osob. Tento přístup umožní sledovat např. rozhodovací schopnosti, řídicí schopnosti či schopnost práce pod tlakem (Kovács, 2009).
- **Případová studie, modelové chování a další metody.**

3.3.3 Analytické metody

Analytické metody vycházejí z předpokladu, že určité skupiny rysů či kompetencí mohou být univerzálně použitelné. Oproti analogovým metodám tento přístup hledá určité všeobecné vlastnosti člověka, které se následně měří. Řešené úlohy se na rozdíl od metod analogových často přímo neshodují se současnou (nebo budoucí) náplní práce hodnocené osoby. Zařadit zde můžeme např. testy analytických schopností, numerické testy, verbální testy, testy inteligence a logického myšlení, dotazníky zjišťující míru temperamentu a další.

Doporučit konkrétní metodu pro měření kompetencí je velmi složité a rizikové. Měřené kompetence jsou často rozličné a jejich měření jedinou metodou není užitečné. Specialisté na identifikaci a měření kompetencí doporučují využít ty metody, které se vyznačují největší validitou a reliabilitou. Kromě výše zmíněných metod existují i jiné metody, využitelné při měření kompetencí, které nejsou zařaditelné do předešlých třech zmíněných kategorií. Jedná se o tzv. *Competency Based Interview*, *Assessment centre* a 360° zpětnou vazbu. Právě tyto metody si představíme v následující části práce.

3.3.4 Další metody

Competency Based Interview (CBI)

CBI je v podstatě typem rozhovoru. Využívání rozhovorů je v oblasti hodnocení zaměstnanců velmi často využívanou metodou a využívá se také při hodnocení úrovně

kompetencí. CBI se zaměřuje na identifikaci a analýzu minulých pracovních událostí. Je zaměřen na to, co jedinec udělal a jaké chování vedlo k požadovanému výsledku a následně pak na to, co vypovídá o úrovni jeho kompetencí (Kociánová, 2010). CBI tedy vychází z minulých událostí, a to je fakt, který jej odlišuje od analogových metod, prostřednictvím kterých se sledují projevy kompetencí v daný okamžik.

Úspěšné provedení CBI závisí na dodržování určitých zásad. Nejdříve je třeba navodit pozitivní atmosféru, která vytváří jakýsi základ pro kvalitní odpovědi. Dále je třeba se zaměřit přesně na projev chování, který hodnocený předvedl a jež vedl k potřebnému výsledku. Celý rozhovor musí být zaměřen na ty kroky, které reprezentují projev dané kompetence. Způsob výpovědi o minulých událostech v podstatě odhaluje chování, které jedinec využil a poskytuje tak tzv. behaviorální důkazy o tom, jak se choval, proč se tak choval a k čemu tento projev chování vedl. CBI tedy směřuje otázkami hodnocenou osobu k tomu, aby mohla prokázat své schopnosti na příkladech ze svého dosavadního pracovního života. Hlavním předpokladem této metody je to, že příklady minulého chování jsou předpokladem pro projevy obdobného chování v budoucnu.

Podstatný je pro rozhovor také **výběr události či tématu**. Vybraná událost musí obsahovat vyžadované chování, které charakterizuje měřené kompetence. Je-li například posuzována schopnost hodnoceného stanovit si priority, rozdělit úkol na dílčí části, ty následně delegovat, vytvořit harmonogram plnění činností a kontrolovat postup prací (složky kompetence: orientace na cíl), je nezbytné vyzvat dotazovaného, aby uvedl událost v minulosti, kdy od něj bylo obdobné chování požadováno. Pokud se zjišťuje, jak hodnocený dokáže řešit interpersonální konflikty, jestli je schopen nestranně rozsoudit soupeřící strany a docílit konstruktivního řešení, pak je nezbytné v průběhu rozhovoru navodit situace z této oblasti. S hodnocenou osobou v průběhu CBI hovoříme o různých projektech. Vyjadřuje-li se hodnocený neosobně (např. „shodli jsme se na“, „udělali jsme“ apod.), je nutné jej směřovat k tomu, jaký byl jeho osobní podíl na dané věci či co udělal on sám. Problémem může být také to, že ne každý je schopen podrobně analyzovat své minulé chování. Často se také stává, že hodnocený hodnotitele zahltní množstvím nepodstatných informací ve snaze co nejlépe popsat situaci. V tomto případě musí hodnotitel hodnocenou osobu citlivě vrátit zpět k meritu věci (Kubeš et al., 2004).

Z výše uvedených tvrzení vyplývá, že CBI je významně ovlivněn tím, jestli se uchazeč již v obdobných situacích již ocitl. CBI velmi spolehlivě odhaluje např. výkonové

kompetence, jako proaktivitu, orientaci na cíl, a také některé kognitivní kompetence (vyhledávání informací, analytické myšlení apod.). Ne tak vhodný je však pro měření interpersonálních kompetencí.

CBI klade vysoké požadavky na toho, kdo rozhovor vede. Tazatel musí znát projevy kompetencí, jejichž projevy má při rozhovoru identifikovat. Je rovněž vyžadováno kladení přesně zaměřených otázek, které prověřují úroveň požadovaných kompetencí. Na hodnotitele jsou kladeny vysoké požadavky v oblasti aktivního naslouchání a schopnosti klást otázky. Klíčovou roli hraje příprava na rozhovor, během níž je třeba zodpovědět si otázky: „které kompetence chceme posoudit“, „jak navodíme požadovanou situaci“, „na jaké projekty se zaměříme“ apod. V případě, že je CBI součástí assessment centra, je možno jeho prostřednictvím přezkoumat ty kompetence, které se nepodařilo odhalit během jiných cvičení. Je také vhodné, aby si hodnotitel v přípravné fázi formuloval otázky, které bude během rozhovoru klást s možnými variantami doplňujících otázek. Dobrou praxí v této oblasti je také předpřipravený formulář na dotazy.

Příklady otázek využívaných během CBI mohou být následující:

- Povězte mi o projektu/úkol, při němž jste musel vynaložit značně velké úsilí, abyste ho „dotáhl“ do konce.
- Můžete uvést příklad, kdy jste pomohl některému ze svých podřízených naučit se něco nového? A jak jste postupoval?
- Vzpomeňte se na zvlášť úspěšné jednání s klientem. Díky čemu dopadlo tak dobře? (Kociánová, 2010).

CBI většinou ověřují ty kompetence, které jsou potřebné pro všechny zaměstnance (klíčové kompetence), specifické kompetence pro konkrétní pracovní pozici a u manažerských pozic kompetence významné pro práci manažerů. Často je využívána varianta rozhovoru s předem připravenými otázkami a s již připravenými variantami odpovědí popisujících požadované chování. Hodnocený je pak posuzován dle předem určené kvality odpovědí (žádoucí či nežádoucí chování). Samostatně je pak hodnocena oblast pracovních zkušeností, a to na škále velmi významné – málo významné pracovní zkušenosti.

Assessment centrum

Pro účely identifikace kompetencí jsou často využívána assessment centra (dále AC). AC sdružují skupinu hodnocených osob a v jejich průběhu je využita řada hodnotících metod.

Hodnocení prostřednictvím AC trvá v průměru jeden až dva dny. Cílem využití AC jako hodnoticího nástroje je získání komplexního a vyváženého pohledu na kompetence hodnocené skupiny.

Armstrong (2012) uvádí následující **hlavní znaky AC**:

- jsou uplatněna cvičení pro nasimulování hlavních aspektů hodnocené práce,
- mohou být využita individuální či skupinová cvičení; předpokládá se, že výkon v těchto simulovaných situacích je předpokladem pro budoucí chování v dané pozici,
- výkonnost je měřena v rámci několika dimenzí vzhledem k vyžadované úrovni kompetencí potřebné pro danou pracovní pozici,
- účastníci AC jsou hodnoceni společně, aby prokázali schopnost vzájemné interakce,
- pro účely zajištění objektivit hodnocení realizují vyškolení pozorovatelé.

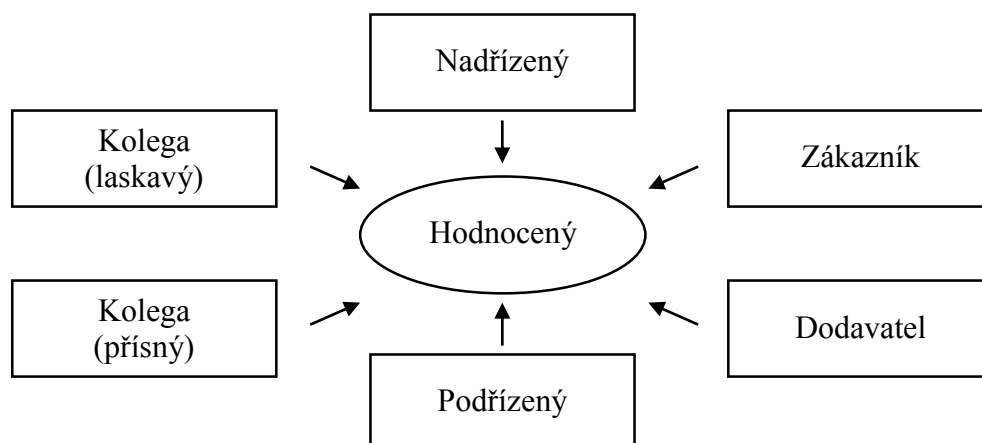
Hlavním přínosem AC je poskytnutí většího množství informací o hodnocených osobách, než poskytují hodnoticí rozhovory. Na druhou stranu schopnost AC předpovědět budoucí výkonnost hodnocených osob je nižší než např. při využití kombinace testů inteligence a strukturovaného rozhovoru. Dalšími nevýhodami AC jsou vysoké finanční náklady, které se pohybují mezi 10 000 – 22 000 Kč (dle délky AC, rozsahu zprávy a zpětné vazby). AC jsou také náročná na čas. Z těchto důvodů jsou využívána ve spíše ve velkých organizacích.

360° zpětná vazba

Metoda 360° zpětné vazby bývá také nazývána jako vícezdrojová zpětná vazba. Ward *in* Armstrong (2006, s. 521) definuje 360° zpětnou vazbu jako: „Systematické poskytování zpětné vazby na výkon jedince či skupiny poskytnuté zainteresovanými stranami na výkonu hodnoceného jedince či skupiny.“ Hodnocený je hodnocen více lidmi dle stejných kritérií. Do hodnocení mohou být zahrnuti nadřízení, spolupracovníci, podřízení, externí osoby, zákazníci a jednou ze složek je také sebehodnocení.

Před užitím 360° zpětné vazby je třeba všechny účastníky připravit na náročnost této metody. V první řadě je třeba naučit lidi poskytovat zpětnou vazbu tváří v tvář. Může se totiž stát, že lidé tváří v tvář nejsou schopni negativní zpětnou vazbu poskytnout, a proto jako nástroj k vyjádření negativní zpětné vazby využijí 360° zpětnou vazbu. Forma 360° zpětné vazby musí být zvolena na základě charakteristik týmu či uvažovaných hodnocených – je důležité zjistit, nakolik jsou připraveni přijmout otevřenost rozhodnutí. Na základě těchto charakteristik je pak např. voleno, zda bude hodnocení plně anonymní, částečně anonymní či anonymní.

Obr. 3.5 Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Bartoňková (2010, s. 78)

Výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Informace v této podobě jsou velmi dobrým podkladem pro určení úrovně kompetencí či pro sestavení rozvojového plánu. Pro oblast identifikace úrovně kompetencí obsahuje dotazník 360° zpětné vazby různé aspekty výkonu, např. *leadership*, komunikaci, týmovou práci, organizační dovednosti, schopnost rozhodovat se či adaptabilitu. Hodnocení pak probíhá v každém z těchto aspektů výkonu. Využita může být např. škála od 1 (slabý v této oblasti) do 5 (excelentní). Na základě výsledků jsou následně učiněny potřebné kroky, jako sestavení rozvojového plánu a jiné.

Po vyjasnění základní terminologie a možných způsobů měření kompetencí se v další části textu zaměříme na koncept řízení lidských zdrojů podle kompetencí.

3.4 Řízení podle kompetencí (CBM)

Kompetenční přístup k lidským zdrojům zasahuje do mnoha oblastí činností společnosti. Řízení podle kompetencí spočívá ve využití výsledků identifikace či měření kompetencí ke zlepšování veškerých procesů ve společnosti. Veteška a Tureckiová (2008) uvádějí, že CBM (*competency based management*) je v současnosti nejprogresivnější systém (nástroj a způsob) personální práce v organizaci. Podstata CBM spočívá v tom, že integruje personální procesy do jednoho celku. Konkrétně se jedná o oblasti získávání a výběru, hodnocení, vzdělávání a rozvoje a odměňování zaměstnanců. Společným jmenovatelem této soustavy jsou ty profesní kompetence, které jsou klíčové z hlediska dané

společnosti a jsou nezbytné pro rozvoj firmy jako celku nebo jejích částí. Armstrong (2012) uvádí tři hlavní oblasti, kde je koncept řízení lidských zdrojů podle kompetencí využit:

- **Získávání a výběr zaměstnanců.** Někteří autoři, jako Lucia a Lepsinger (1999), doporučují, aby společnosti začaly s kompetenčním přístupem právě v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Kompetence jsou v mnoha společnostech využívány jako základ pro proces získávání a výběru zaměstnanců. Kompetence definované pro danou pracovní pozici tvoří základní rámec pro posuzování vhodnosti uchazečů pro pracovní místo. U každé kompetence jsou definovány příklady chování, které lze v reálných situacích pozorovat (v rámci assessment centra či CBI).
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.** Pro konkrétní pracovní pozice jsou na základě analýzy pracovního místa definovány požadované úrovně kompetencí. Na základě zaměstnancem dosažené úrovně kompetencí jsou následně organizovány vzdělávací kurzy zaměřené na rozvoj určitých kompetencí. Kompetence a kompetenční modely vytvářejí kritéria, která mohou být uplatněna při identifikaci rozvojových potřeb. Na základě kompetenčních profilů jsou následně koncipovány rozvojové programy.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.** V oblasti řízení pracovního výkonu jsou kompetence využity k zajištění toho, zda hodnocení pracovního výkonu není zaměřeno pouze na výstupy, ale zahrnuje také behaviorální aspekty toho, jak zaměstnanec práci vykonává. Je tedy hodnoceno i to, jak bylo daných výstupů dosaženo.

Kompetence mohou být tak navázány na další oblasti, jako jsou např. odměňování zaměstnanců či *talent management*. Podstatou systému odměňování podle kompetencí je to, že zaměstnanci jsou odměňováni podle úrovně kompetencí, které během výkonu práce demonstrují. Jsou odměňováni za schopnost pracovat nejen v současnosti, ale i v budoucnu. Hlavním problémem zavádění systému odměňování systému podle kompetencí je obtížnost definovat a měřit kompetence zaměstnanců (Bláha et al. 2013).

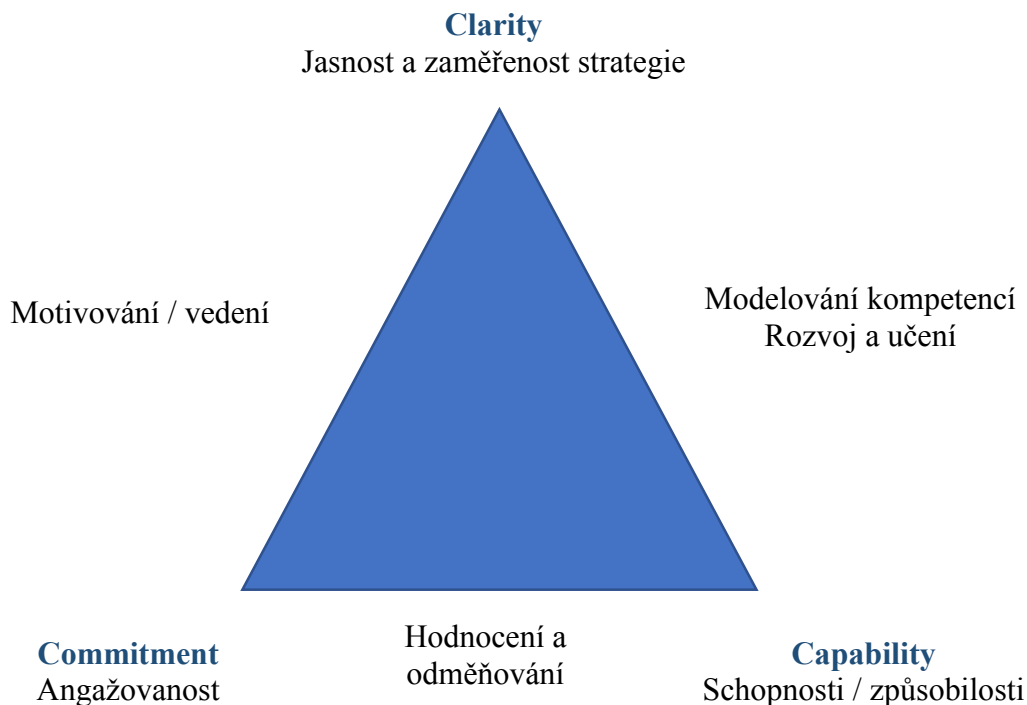
Výše uvedené procesy jsou součástí systému personální práce ve společnosti, jehož cílem je získat, rozvinout a udržet ve společnosti vysoce motivované a kompetentní zaměstnance a současně těmto lidem poskytnou příležitost k dalšímu rozvoji jejich kompetencí. Z takto pojaté koncepce řízení a rozvoje lidských zdrojů ve společnosti mohou alespoň částečně profitovat všichni zúčastnění (organizace jako celek, zaměstnanci, vlastníci a ostatní zainteresované subjekty). CBM také umožňuje rozvoj lidí jako zdrojů produkční, znalostní

a inovativní kapacity v nadnárodním měřítku. V této souvislosti můžeme mluvit o globálních kompetencích, které jsou univerzálně použitelné i mimo rámec vlastního socioekonomického prostředí (Veteška a Tureckiová, 2008).

Hlavním předpokladem pro úspěšnou implementaci CBM je **shoda všech účastníků řízení lidských zdrojů** (řídících i řízených) na tom, že CBM přinese výhodu jak vlastníkům a manažerům, tak ostatním členům organizace. Opomenout nelze také klienty. V současné době jsou to právě oni a jejich spokojenost, která zaručuje úspěch organizace na trhu. CBM proto předpokládá flexibilitu a zaměření na zákazníka, rychlou reakci na změny na trhu a také možnost změny předvídat. Výhodou CBM je to, že se jedná o systém, který lze aplikovat v klasickém podnikatelském prostředí, ale také na vzdělávacím trhu či trhu sociálních služeb.

Pro úspěšnou implementaci CBM do organizace je nezbytné vytvořit projekt změny, zajistit kvalitní informační kampaň a především chápat CBM jako integrální součást strategického řízení lidských zdrojů ve společnosti. V této souvislosti se uplatňuje **zásada 3C**. Jedná se o jasnost a zaměřenost strategie (*clarity*), schopnosti/způsobilosti (*capability*) a angažovanost (*commitment*). Tuto zásadu si lze vyložit jako tři základní předpoklady zavedení a úspěšného fungování CBM.

Obr. 3.6 Předpoklady implementace a fungování CBM



Zdroj: Veteška a Tureckiová (2008, s. 88)

Předpoklady úspěšné implementace konceptu CBM jsou graficky znázorněny v **Obr. 3.6**. Využití systému CBM přináší společně celou řadu výhod. Pojďme si nyní některé z nich prostřednictvím krátkého výčtu vyjmenovat.

Výhody využití konceptu CBM jsou:

- zainteresovanost všech pracovníků,
- flexibilita,
- rozvoj globálních kompetencí,
- optimalizace organizační struktury,
- soulad mezi požadavky na pracovníky a jejich individuálními profesními aspiracemi,
- dosazování správných lidí na správná místa (*job sculpturing*)
- a další.

Koncept CBM lze implementovat do organizace prostřednictvím kompetenčního modelu. V následující kapitole si proto podstatu kompetenčních modelů vysvětlíme.

3.5 Kompetenční modely

Kompetenční modely jsou prvkem, pomocí něhož lze řízení lidských zdrojů podle kompetencí uvést v praxi. Kompetenční model dle portálu CareerOneStop (2015) představuje soubor kompetencí, které společně definují úspěšný výkon v podmínkách konkrétního prostředí. Kompetenční modely pak tvoří základ pro personální funkce, jako získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, hodnocení, odměňování a rozvoj kariéry zaměstnanců. Pro objasnění termínu si uvedeme ještě definici, kterou uvádí Kovács (2009, s. 48), jenž definuje kompetenční model jako: „konkrétní kombinace znalostí dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů ve firmě.“

Obsahem kompetenčního modelu jsou tedy vybrané kompetence, které jsou uspořádány podle nějakého klíče. Kompetenční model ukazuje, jakými procesy a pracovními přístupy a s kterými vstupy a předpoklady lze dosáhnout měřitelného výsledku. Lze tedy říct, že kompetenční model vytváří most mezi podnikovou a personální strategií. Je důležité, aby byl kompetenční model navázán na celkovou strategii organizace, na personální strategii a také na jednotlivé personální činnosti. Funkční kompetenční model by měl být navázán na hodnoty organizace. Lucia a Lepsinger (1999) sestavili sérii otázek, které mohou

společnosti využít při rozhodování, zda jim kompetenční model pomůže v podnikání. Otázky jsou následující:

- Přijímáte nové zaměstnance s dovednostmi, které potřebují nejen dnes, ale budou je potřebovat zejména v budoucnosti?
- Když jste přijali nové kandidáty, kteří byli k dispozici, jsou schopni vykonávat práci na vynikající úrovni? Existují ve firmě rozvojové programy, které by jim umožnili využít potenciál v nejvyšší míře?
- Jsou zaměstnanci odměňováni a chváleni za konkrétní chování, které vede k dosažení podnikatelských cílů?
- Pokud probíhá ve firmě změna kultury nebo strategie, vědí lidé, co mají dělat, aby ji podpořili? Existuje ve firmě shoda na tom, jaké projevy chování jsou důležité k dosažení úspěchu?
- Je zaměstnancům jasné, jaké projevy chování jsou k efektivnímu výkonu nezbytné a na jaké chování by měli dostat zpětnou vazbu?

Pokud si odpovědní zaměstnanci ve společnosti na tyto otázky odpoví kladně, je daná společnost připravena k přijetí kompetenčního modelu. Východiska tvorby kompetenčních modelů jsou rozebrána v následující podkapitole.

3.5.1 Východiska tvorby kompetenčních modelů

Kompetenční model může být společností tvořen buďto směrem od jedince ke společnosti, nebo směrem opačným, tedy od společnosti k jedinci. Hroník (2007) uvádí dvě základní východiska tvorby kompetenčních modelů respektujících tezi uvedenou v předchozí větě.

Východiska pro tvorbu kompetenčních modelů jsou následující:

- 1. Sociálně-psychologické východisko.** Na základě tohoto východiska chápeme kompetence společnosti jako součet nejdůležitějších kompetencí jednotlivců. Směřuje tedy od jedince ke společnosti. Je založeno na předpokladu, že daná společnost je složena z kompetentních jedinců zvyšujících efektivitu společnosti díky svým kompetencím. Kompetenční modely tvořeny na základě tohoto východiska obsahují kompetence rozdělené do tří skupin, a to kompetence řešení problému, kompetence interpersonální a kompetence sebeřízení.

2. **Strategické (organizačně marketingové) východisko.** Toto východisko směřuje od kompetencí společnosti, ke kompetencím jedince. Dle tohoto přístupu nemůže být společnost nadprůměrná ve všech oblastech, ale nanejvýše ve dvou. Strategické východisko vychází z toho, že nejdříve musí být definována podoba kompetentní (konkurenceschopné) společnosti a až poté mohou být odvozeny potřebné kompetence jednotlivců, kteří společnost tvoří. Základem strategického východiska je teorie *positioningu*, dle které se kompetence dělí na: produktové vůdcovství, zákaznickou orientaci a provozní dokonalost.

Strategické hledisko při tvorbě kompetenčních modelů umožňuje společností pracovat koncepčněji. Jestliže jsou správně popsány kompetence společnosti, lze se jimi řídit i na úrovni jednotlivců.

K samotné tvorbě kompetenčních modelů lze přistoupit několika způsoby. Rothwell a Lindholm (1999) uvádějí následující přístupy:

1. **Perspektivní (vypůjčený) přístup.** Při tomto přístupu společnost nevytváří kompetenční model ušitý na míru jejím potřebám, ale vypůjčí si již hotový model. Výhodou tohoto přístupu je úspora času a nákladů. Nevýhodou je pak to, že „vypůjčený“ model nemusí reflektovat strukturu a specifické charakteristiky společnosti.
2. **Kombinovaný přístup.** Při aplikaci tohoto přístupu je „vypůjčený“ kompetenční model modifikován vzhledem k potřebám konkrétní společnosti. Je však nezbytné, aby byly zachyceny zásadní rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky společnosti.
3. **Přístup šitý na míru.** Kompetenční model vytvořený dle tohoto přístupu nepracuje s předem definovanými kompetencemi, ale vychází z identifikace projevů chování, které zajišťují na daných pozicích nadstandardní výkon. Nevýhodou přístupu je jeho časová a finanční náročnost. Podstatnou devizou přístupu šitého na míru je však to, že kompetence obsažené v kompetenčním modelu odpovídají přesně potřebám organizace.

Co se týče členění kompetenčních modelů, pak např. Kubeš et al. (2004) pracují se třemi druhy kompetenčních modelů, a to:

1. **Model ústředních kompetencí.** Jsou v něm obsaženy kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance ve společnosti. Nehraje žádnou roli, jakou zastávají

ve společnosti pozici či roli. Jsou v něm obsaženy kompetence spolupráce, zlepšování procesů, dodržování standardů apod.

2. **Specifický kompetenční model.** Obsahuje ty kompetence či kvality, díky kterým jsou zaměstnanci úspěšní na daných pozicích ve společnosti. Často se jedná o popis charakteristik vyžadovaného chování manažerů, rozšířený o cíle útvarů či společnosti. Kompetence obsažené v tomto modelu jsou v souladu s prioritami společnosti, a proto má takový model pro společnost mimořádnou hodnotu.
3. **Generický kompetenční model.** Tento typ kompetenčních modelů zahrnuje kompetence, které jsou povětšinou shodné pro všechny nebo většinu manažerských pozic v organizaci. Postrádá však konkrétní specifika společnosti, která se rozhodla model implementovat. Pro příslušné osoby ve společnosti je důležité si uvědomit, že čím je skupina zaměstnanců, pro niž je model sestaven, všeobecnější, tím menší je jeho účinnost.

Při tvorbě kompetenčního modelu záleží jen na společnosti, jaký model nakonec vznikne a jaká bude končená míra konkretizace jednotlivých kompetencí. Vytvoření kompetenčního modelu je klíčové pro zavedení CBM do společnosti, a právě na tento proces se zaměříme v následující kapitole.

3.5.2 Proces tvorby kompetenčního modelu

Klíčovou částí při tvorbě kompetenčního modelu je poznání těch projevů chování, které zaměstnanci uplatňují při své práci. Také je důležité vědět, které chování přispívá k úspěšnému plnění úkolů zaměstnanců. Z tohoto důvodu je klíčové stanovení (identifikace) těch kompetencí, které vedou k vysokému výkonu zaměstnanců.

Pokud je pro proces tvorby kompetenčního modelu využit přístup šitý na míru, pak podstatnou roli při tvorbě kompetenčního modelu je správná identifikace kompetencí. Bartoňková (2010) proces tvorby kompetenčního modelu rozděluje do **následujících fází**:

- **Přípravná fáze.** Cílem přípravné fáze je identifikovat klíčové pracovní pozice, získat informace o cílech a strategických záměrech společnosti, vyjasnit si cíle tvorby kompetenčního modelu a vybrat jeden z přístupů ke tvorbě kompetenčního modelu. Abychom porozuměli internímu prostředí společnosti, je nezbytné porozumět organizační struktuře, kultuře, řídicím a kontrolním procesům, vztahům mezi jednotlivými pracovními místy či odděleními, a to ve vztahu ke konkrétní pracovní pozici, pro kterou je kompetenční model tvořen.

- **Fáze sběru dat.** V této fázi je nutno zvolit vhodné metody pro identifikaci kompetencí. Mohou být využity techniky v rámci analýzy pracovního místa či analýzy práce (databáze kompetenčních modelů, panely expertů, studium podnikové dokumentace, stínování práce či některé metody uvedené v kapitole měření kompetencí). Pro získání relevantních informací se doporučuje využít data z více zdrojů.
- **Fáze analýzy a klasifikace informací.** V rámci této fáze dochází ke zpracování veškerých informací, které se povedlo získat v předchozích fázích. Je nezbytné si sepsat jednotlivé projevy chování, které odpovídají pracovní pozici a vybrat ty aktivity, které přispívají k úspěšným výkonům. Výstupem této fáze je seznam kompetencí, které zaměstnanec na konkrétní pozici potřebuje. Tento seznam kompetencí by měl být otestován na rozsáhlejší vzorku respondentů, a to např. dotazníkovou metodou. V dotazníku uvedeme jednotlivé projevy chování se stupnicí významnosti. Hodnoty přiřazené jednotlivým kompetencím jsou pak rozhodující při zařazení, či nezařazení dané kompetence do modelu kompetencí.
- **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.** Čtvrtá fáze je zaměřena na co nejpresnější propracování kompetencí tak, aby co nejlépe vystihovaly chování, jež reprezentují. Podstatné je srozumitelně popsat znalosti a dovednosti, které zaměstnanec potřebuje k plnění úkolů. Následně kompetence pojmenujeme a vytvoříme stupnici, na jejímž základě můžeme kompetence měřit. Stupnice může začínat negativními projevy chování, přes slabou úroveň kompetencí potřebující rozvoj, až po vysokou úroveň rozvoje kompetencí. Všechny kompetence by měly být pojmenovány a popsány srozumitelně pro všechny zaměstnance společnosti. Dříve, než dojde k vytvoření samotného kompetenčního modelu, je třeba zvolit východiska tvorby modelu a přístup ke tvorbě kompetenčního modelu, která byla popsána výše v textu. Při rozhodování je nutné vzít v potaz možnosti společnosti. Výstupem této fáze je předběžný kompetenční model.
- **Ověření a validace vzniklého modelu.** V této fázi dochází k ověření, zda kompetenční model popisuje takové chování, které umožňuje zaměstnancům dosahovat nadprůměrného výsledku. Ověření nám pomůže posoudit, zda je nezbytné některé kompetence doplnit a jiné vyřadit nebo může dojít ke zpřesnění názvů některých kompetencí. Výstupem této fáze je zjištění, zda je daný model použitelný pro řízení lidských zdrojů v společnosti.

Kubeš et al. (2004) pracují ještě s jednou fází, a to s fází implementace modelu do systému řízení lidských zdrojů. V této fázi jsou vykonávány následující aktivity: vyjasnění cíle projektu, stanovení rozsahu projektu a cílové skupiny, výběr přístupu, stanovení projektového týmu, identifikace různých úrovní výkonu na dané pozici, sběr dat a jejich analýza, validace kompetenčního modelu a příprava modelu k užívání.

Kompetenční model v této fázi (po fázi ověření a validace kompetenčního modelu) je poměrně statický a často pouze popisný nástroj. Často tak následuje další krok, a to vytvoření matice kompetencí. Ta umožňuje určit a definovat úrovně rozvoje kompetencí. Matice kompetencí je v podstatě sumarizací toho, co zaměstnanec potřebuje znát a umět, aby dělal věci správně. Příklad takovéto matice je znázorněn v **Tab. 3.2**.

Tab. 3.2 Matice kompetencí

<div>Kompetence</div> <div>Odpovědnost</div>	Podnikatelské myšlení

Zdroj: Hroník (2007, s. 64)

Závěrem této kapitoly si uvedeme charakteristiky, které musí funkční kompetenční model splňovat. **Hroník (2008) uvádí, že kompetenční model musí být:**

- **Propojující.** Je jasná návaznost na strategii společnosti.
- **Uživatelsky nenáročný (*user friendly*).** Musí být srozumitelný, sdílený, sdílitelný a snadno pochopitelný.
- **Jednotný.** Tzn., funguje napříč spolčenostmi.
- **Široce využitelný.** Poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání a v některých organizacích také pro odměňování.
- **Sdílený.** Tzn., že uživatelům není předkládán jako hotový.

Fungující model má značné přínosy jak pro společnost jako celek, tak pro zaměstnance, manažery a HR (*Human resources*) oddělení. Funkční kompetenční model má

využití v mnoha oblastech a neměl by být ve společnosti pouze prostředkem k vytvoření standardů, ale prostředkem k řízení výkonu a diverzity. Pokud je kompetenční model funkční, může společnost řídit výkonnost zaměstnanců tím, že rozvíjí vhodné kompetence.

V následující poslední kapitole teoreticko-metodické části práce se ještě zaměříme na využití kompetenčních modelů v ČR a na ty kompetence, které zaměstnavatelé vyžadují po absolventech středních a vysokých škol.

3.6 Kompetence současnosti

Požadavky firem na kompetence zaměstnanců se logicky v čase vyvíjejí a liší se obor od oboru. V této kapitole se zaměříme na trendy v oblasti kompetencí, tedy na ty kompetence, které zaměstnavatelé v současné době vyžadují a také na to, v jaké míře a pro jaké oblasti české společnosti kompetenční modely využívají.

3.6.1 Kompetence vyžadované zaměstnavateli

Informace k této části práce byly čerpány ze studie „Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – komparační analýza“ vypracované Národním ústavem pro vzdělávání. Srovnání důležitosti kompetencí v rámci jednotlivých úrovní vzdělání je znázorněny v **tab. 3.3**. Blíže se zaměříme na skupinu maturantů a vysokoškoláků.

Tab. 3.3 Srovnání důležitosti kompetencí v rámci jednotlivých úrovní vzdělání

Maturanti		Vysokoškoláci	
Porozumění pracovním instrukcím	73 %	Komunikační schopnosti	88 %
Ochota učit se	65 %	Schopnost řešit problém	87 %
Nést odpovědnost	64 %	Nést odpovědnost	87 %
Schopnost řešit problém	60 %	Porozumění pracovním instrukcím	86 %
Komunikační schopnosti	58 %	Schopnost rozhodovat se	82 %
Umění jednat s lidmi	56 %	Ochota učit se	80 %
Znalost výpočetní techniky	56 %	Umění jednat s lidmi	80 %

Zdroj: Úlovec (2014, s. 11), upraveno

Podíváme-li se na důležitost jednotlivých kompetencí v kategorii maturantů, na prvním místě je kompetence porozumění pracovním instrukcím, kdežto u vysokoškoláků je tato klíčová kompetence na místě čtvrtém. U maturantů se na druhém místě umístila klíčová kompetence ochota učit se. U maturantů se tedy klade důraz na potřebu dalšího vzdělávání, např. dosažení vzdělání vysokoškolského. Kdežto u vysokoškoláků se ochota učit se nebere jako dosažení dalšího stupně vzdělání, ale spíše jako ochota více se rozvíjet ve svém oboru. Z tabulky jasně vyplývá, že všechny skupiny klíčových kompetencí jsou zaměřeny na individuální výkonnost. Zarážející může být to, že v tabulce chybí znalost cizích jazyků. Je to dáno tím, že výsledky jsou brány jako celek za všechny obory národního hospodářství. Např. zaměstnavatelé terciálního sektoru staví zbláhlost v cizích jazycích na první místo.

V rámci výzkumu byl také počítán index potenciálu kompetencí, které zohledňuje důležitost kompetence, míru jejího osvojení a význam pro uplatnění na trhu práce

v následujících několika letech. U vysokoškoláků bude dle výzkumu při hledání pracovního uplatnění hrát roli zejména úroveň jejich komunikačních schopností, schopnost řešit problémy, ochota dále se učit, porozumění pracovním instrukcím a zručnost v používání výpočetní techniky.

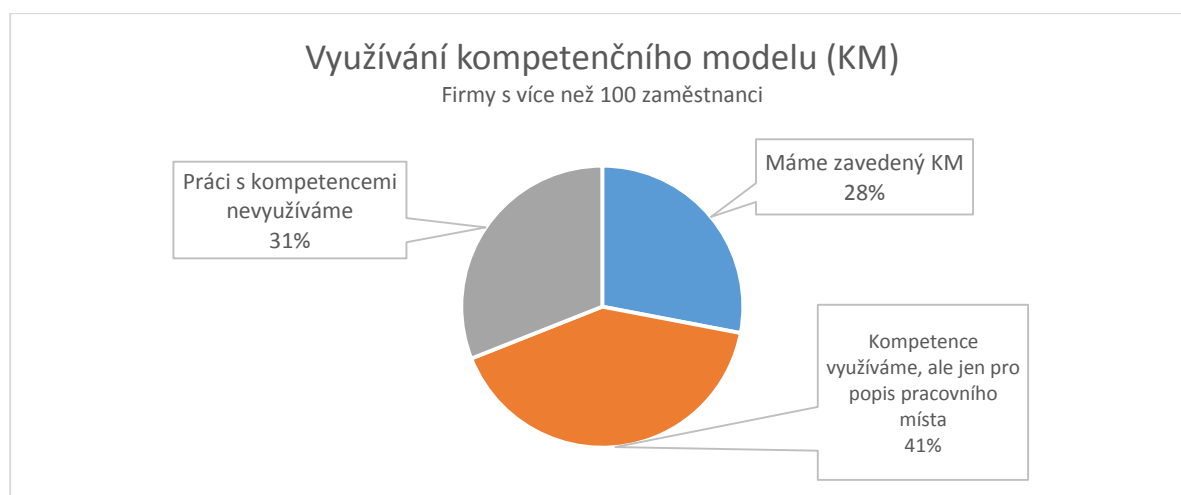
Výzkum proběhl v první polovině listopadu 2012 a vybraným respondentům byly formou e-mailu rozeslány pozvánky s odkazem na stránku s dotazníkem. Struktura výběrového souboru byla následující: sekundární sektor 36 %, kvartérní sektor 38 %, terciární sektor 26 % firem. Celkem byly získány odpovědi od 1 136 respondentů. Další, poslední subkapitola teoreticko-metodické části práce, je zaměřena na využití kompetenčních modelů v ČR.

3.6.2 Kompetenční modely ve firmách v ČR

Informace pro tuto část práce byly čerpány ze studie „Kompetenční modely ve firmách v ČR“, vypracované společností Trexima, spol. s r. o. Výzkumu se zúčastnilo 292 respondentů a probíhal ve firmách se 100 a více zaměstnanci.

Jak vyplývá z grafu 3.1, tak kompetenční model (dále KM) využívá 28 % podniků se 100 a více zaměstnanci. 41 % podniků pak využívá kompetence při popisu pracovních míst a 31 % firem pak s kompetencemi nepracuje vůbec.

Graf 3.1 Využití kompetenčních modelů v ČR

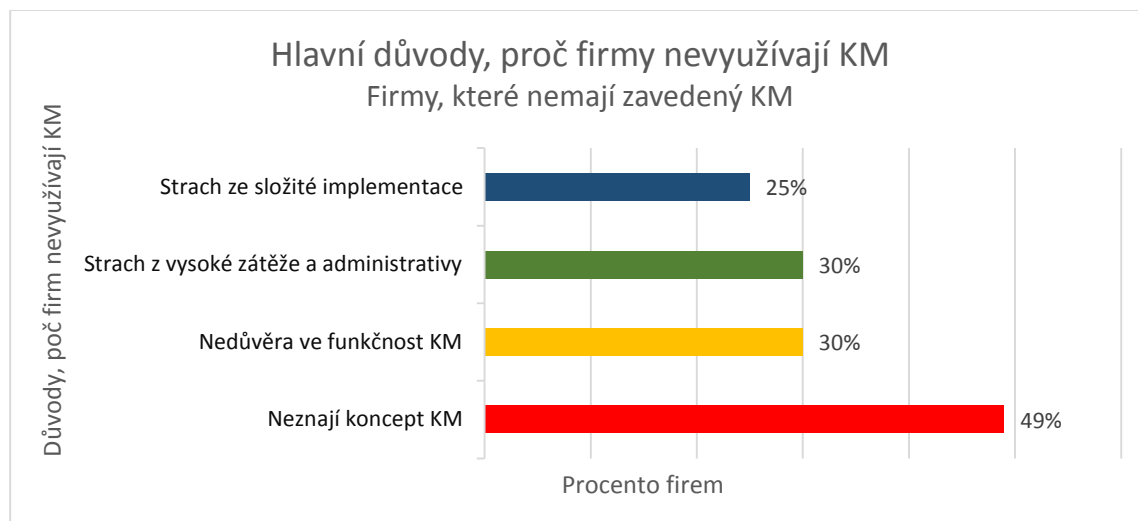


Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r. o (2014)

Z výzkumu také vyplývá, že koncepci KM nezná více než třetina personalistů (34 %) a 23 % ji zná pouze okrajově. KM jsou zavedeny spíše ve firmách, kde považují personalistiku a řízení lidí za klíčové. Ve firmách, kde KM zavedený nemají, požadavky na zaměstnance definují prostřednictvím popisu činností a povinností zaměstnance a kvalifikačních požadavků.

Součástí požadavků jsou pak méně často odpovědnosti a pravomoci spojené s danou pracovní pozicí. Hlavní důvody, proč firmy nevyužívají KM, jsou znázorněny grafem 3.2.

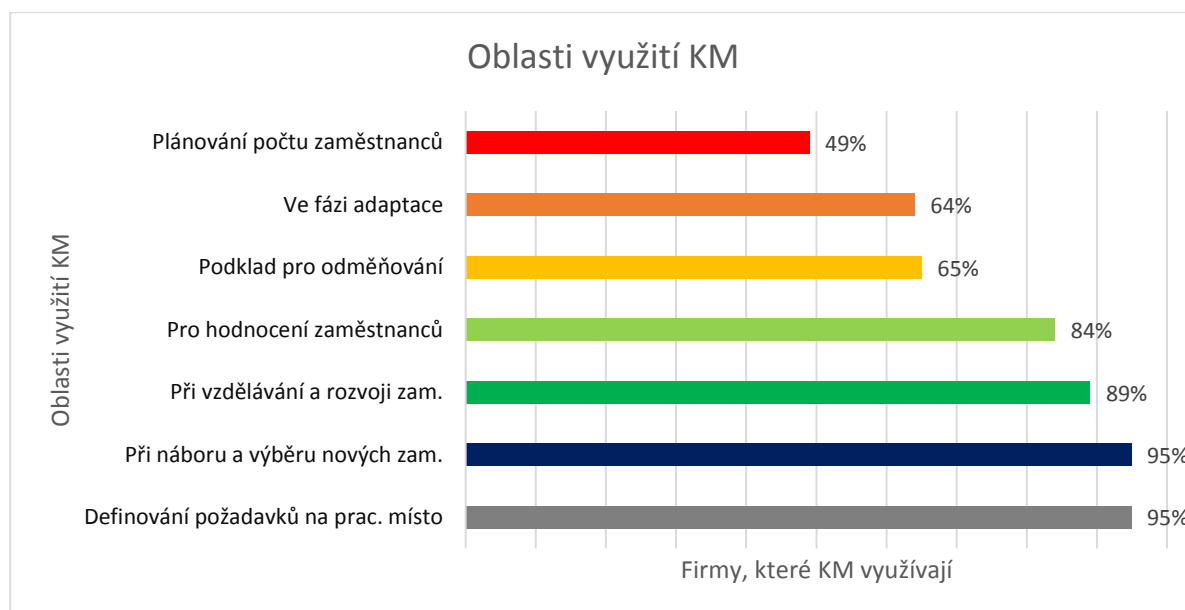
Graf 3.2 Hlavní důvody, proč firmy nevyužívají KM



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r. o (2014)

Z grafu 3.2 vyplývá, že nejčastějšími důvody, proč firmy KM nemají, je neznalost konceptu KM, nedůvěra ve funkčnost KM, strach z vysoké zátěže a administrativy a konečně strach ze složité implementace. Oblasti, ve kterých společnosti KM využívají, jsou zobrazeny v grafu 3.3.

Graf 3.3 Oblasti, ve kterých firmy KM využívají

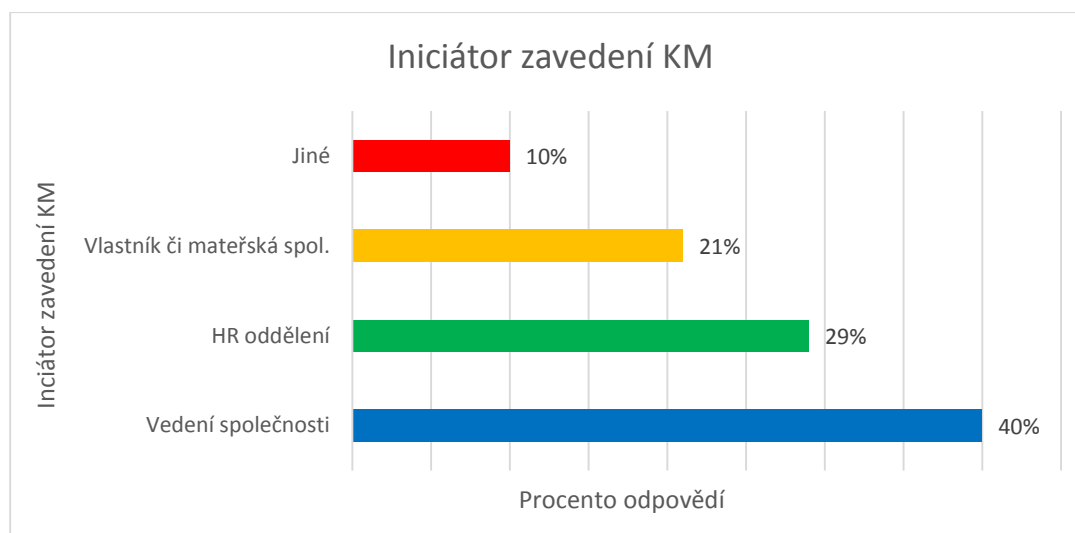


Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r. o (2014)

Kompetenční modely jsou především využívány pro definování požadavků na pracovní místo, při náboru zaměstnanců a pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Z výzkumu také vyplývá, že společnosti s více zaměstnanci a zahraniční společnosti využívají KM ve více oblastech personalistiky. Pokud se využívá KM jako jeden z podkladů pro odměňování, pak se úroveň kompetencí nejčastěji projevuje v základní mzdě (u 53 % z firem), méně často pak ve variabilní složce mzdy (41 %) a v ročních bonusech (31 %). Ve firmách, kde je KM zavedený, pak sledují v průměru 8 kompetencí u manažerských pozic, 7 u THP a specialistů a 5 kompetencí pak u dělnických pozic.

Studie byla zaměřena také na výhody a nevýhody konceptu KM. Hlavní přínosy využívání KM pak personalisté spatřují v pomoci při obsazování pracovních pozic (32 %), dále pak při definování pracovních míst a stanovování rozvojových potřeb zaměstnanců (obě 22 %). Z personalistů, kteří KM využívají, pak $\frac{3}{4}$ z nich tvrdí, že o žádných komplikacích neví. Nejméně připomínek ke KM mají ve společnostech, kde byl KM zaváděn externí společností, nejvíce pak ve firmách, kde si KM zaváděli interně. 95 % personalistů ze společností, kde využívají KM, by tento koncept doporučilo i jiným firmám v jejich oboru. V grafu 3.4 je pak zobrazeno, kdo inicioval zavedení kompetenčního modelu.

Graf 3.4 Iniciátoři zavedení kompetenčního modelu



Zdroj: HR Monitor, TREXIMA, spol. s r. o (2014)

Z grafu 3.4 vyplývá, že zavedení KM nejčastěji iniciovalo vedení společnosti (40 %) a nikoliv HR oddělení (29 %). Podnět ze strany vlastníka či zahraniční matky pak může mít návaznost na již zavedené procesy. Většina podniků se rozhodla KM zavést vlastními silami a pouze 11 % podniků zvolilo pro zavedení externí poradenskou firmu.

4 Charakteristika organizace

Čtvrtá kapitola práce je zaměřena na představení společnosti, pro kterou budou na vybrané pracovní pozice zpracovány kompetenční modely. Konkrétně se jedná o společnost Česká spořitelna, a. s., jež patří do skupiny Erste Group.

Obr. 4.1 Logo společnosti



Zdroj: interní dokumenty společnosti

4.1 Historie

Vznik společnosti se datuje ke 12. únoru roku 1825, kdy byla v Praze založena Spořitelna Česká (*Böhmische Sparkasse*). Původní název společnosti byl Schraňovací pokladnice pro hlavní město Prahu a Čechy. Vzniku spořitelny předcházela výzva k upisování základního fondu spořitelny, která byla uveřejněna roku 1823 v novinách. Fond měl sloužit jako záruka střadatelům, že nepřijdou o své peníze a jeho výše byla stanovena na 12 000 zlatých konvenční měny. K prvním dárcům patřili např. A. L. Lobkowitz, J. A. Schwarzenberg či císař František I. Za zmínku stojí, že první spořitelna v habsburské monarchii byla *Erste österreichische Sparkasse* (4. 10. 1819), která je současným vlastníkem České spořitelny, a. s.

Po roce 1948 došlo k zestátnění všech peněžních ústavů působících v jednom místě. Ve městech, která byla sídlem okresu, vznikly okresní spořitelny a záložny, v ostatních městech okresu spořitelny a záložny a na vesnicích pak záložny – kampeličky. Následně v roce 1967 byly sloučeny všechny státní spořitelny ve Státní spořitelnu. V důsledku přijetí zákona o Československé federaci z roku 1968 byla v roce 1969 Státní spořitelna rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu (Hájek a Piša, 2005).

Po roce 1989 byl pak všem peněžním ústavům přiznán statut univerzálních obchodních bank. 1. února roku 1992 pak Česká státní spořitelna změnila právní formu na akciovou společnost a změnila svůj název na Českou spořitelnu, a. s. V srpnu roku 2000 pak Erste Bank zaplatila první polovinu kupní ceny ve výši 531 mil. EUR a stala se 52% akcionářem

České spořitelny. V březnu 2002 poté Erste Group oznámila záměr vykoupit minoritní akcionáře České spořitelny a postupně se stala 98% vlastníkem České spořitelny. Geografická působnost společnosti Erste Group je pak znázorněna v **Obr. 4.2**.

Obr. 4.2 Geografická struktura Erste Group



Zdroj: interní dokumenty společnosti

4.2 Souhrnné informace

Česká spořitelna je moderní, klientsky orientovanou bankou, která nabízí kompletní škálu bankovních produktů a služeb určených pro fyzické osoby, malé a střední podniky, města a obce a velké podniky. Sídlo České spořitelny, a. s. je v Praze. V roce 2015 oslavila Česká spořitelna 190 let své existence a v soutěži „Fincentrum Banka“ roku získala po jedenácté v řadě ocenění Nejdůvěryhodnější banka roku. Ve stejné soutěži získala také ocenění Banka roku 2015 a Penzijní společnost roku 2015. Také prestižní magazín *The Banker* ocenil Českou spořitelnu, a to konkrétně oceněním Banka roku 2014, které České spořitelna získala poosmé v řadě.

Vizí České spořitelny je stát se bankou první volby pro všechny skupiny partnerů, a to díky prvotřídním výkonům zaměstnanců, špičkovému poradenství, podpoře a službám klientům a díky nadprůměrným výnosům pro akcionáře. Posláním společnosti je pak stát se poskytovatelem finančních služeb, který umožňují všem klientům naplňovat jedinečná přání a potřeby. Společnost stojí na čtyřech hodnotách, jimiž jsou

spolehlivost, vnímavost, vstřícnost a srozumitelnost. Tyto hodnoty jsou sdílené a jsou naplňovány v každodenní životě společnosti a ve vztazích ke všem partnerům.

Představenstvo České spořitelny je tvořeno pěti členy a jeho předsedou je Pavel Kysilka, místopředsedou je pak Wolfgang Schopf. Dozorčí rada společnosti je pak sedmičlenná a jejím předsedou je John James Stack. Na vrcholné úrovni má pak společnost zřízena Výbor pro odměňování, Výbor pro jmenování a Výbor pro rizika. Jako subjekt veřejného zájmu pak musí mít Česká spořitelna zřízen Výbor pro audit, jehož předsedou je předseda dozorčí rady. Co se týče podílu na hlasovacích právech, pak 99,52% podíl drží Erste Group Bank AG a 0,48 % pak připadá ostatním akcionářům. Pod Českou spořitelnu, a. s. pak spadá celkem 15 dceřiných společností.

4.3 Postavení na trhu

Česká spořitelna je jednou ze 47 bank působících na českém bankovním trhu. Ke dni 30. 9. 2015 zaujímá **první pozici** podle počtu klientů (4,8 mil.), podle úvěrů klientům (podíl 19 %), v hypotékách (27% tržní podíl), ve spotřebních úvěrech (podíl 30 %) a podle celkových vkladů (podíl 20 %). Druhou pozici pak Česká spořitelna zaujímá podle podílu celkových aktiv v odvětví (podíl 18 %) a na trhu podílových fondů (podíl 26 %).

Další informace o společnosti, vyplývající z konsolidované, neauditované pololetní zprávy z roku 2015, jsou uvedeny v Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Základní fakta o České spořitelně, a.s. (ke dni 30. 6. 2015)

Základní fakta o společnosti	
Aktiva celkem	923,5 mld. Kč
Počet klientů	4 982 584
Počet poboček	633
Počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	10 545
Počet karet	3 136 494
Počet bankomatů	1 565

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Oproti minulému pololetí klesl počet klientů o 108 554, počet poboček (o 11) a také se snížil počet karet (o 9 996). Na druhou stranu za stejné období vzrostl počet zaměstnanců (o 71) a počet bankomatů o 19.

V Tab. 4.2 jsou následně zobrazeny ukazatele z konsolidovaného výkazu zisku a ztráty zpracovaného dle standardů IFRS a některé poměrové ukazatele.

Tab. 4.2 Ukazatele z výkazu zisku a ztráty

mil. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Provozní výnosy	45 421	44 073	43 575	41 609	41 139
Provozní náklady	18 677	18 424	18 259	18 743	18 234
Provozní zisk	26 744	25 316	25 316	22 866	22 905
Čistý zisk náležející akcionářům	12 052	13 638	16 612	15 588	15 071
ROA (v %)	18,2	18,2	19,3	16,2	14,5
ROE (v %)	1,3	1,5	1,8	1,6	1,7

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Z Tab. 4.2 vyplývá, že společnosti v pěti po sobě jdoucích obdobích klesají provozní výnosy a s výjimkou roku 2014 také provozní zisk. Roste však čistý zisk náležející akcionářům.

5 Metodika tvorby kompetenčních modelů

V předchozích kapitolách jsme vymezili základní teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů. V následující části práce jsou teoretická východiska uvedena v praxi a je popsán proces návrhu kompetenčních modelů pro pozice HR specialista/ka pro oblast rozvoje a vzdělávání, HR Business Partner a trenér/kouč/ka – *top affluent*. Proces tvorby kompetenčních modelů je pro účely této práce rozvržen do pěti kroků, které byly již zmíněny dříve v kapitole 3.5.2.

5.1 Přípravná fáze

V přípravné fázi je nezbytné vybrat pozice, pro které budou kompetenční modely navrženy. Vybrány jsou pozice zmíněné v úvodu této kapitoly. Pro postup identifikace kompetencí je zvolen přístup zaměřený na společnost (šitý na míru). Kompetenční model vytvořený dle tohoto přístupu nepracuje s předem definovanými kompetencemi, ale vychází z identifikace projevů chování, které zajišťují na daných pozicích nadstandardní výkon. Pro pozici trenér/kouč byl zvolen kombinovaný přístup tvorby kompetenčního modelu.

Důležitou součástí přípravné fáze bylo navázání komunikace s osobami v rámci společnosti, které následně poskytnou informace odborného charakteru a také zajistí spolupráci se zaměstnanci na pozicích, pro něž jsou kompetenční modely v této práci navrženy. Komunikace probíhala telefonicky a formou emailů. Jako kontaktní osoba byla společností doporučena zaměstnankyně na pozici *Pearl Hunter* z Úseku lidské zdroje.

V rámci přípravné fáze bylo nezbytné seznámit se s interním prostředím organizace. Seznámili jsme se s organizační strukturou společnosti (**Příloha č. 1**), dále jsme se prostřednictvím interních dokumentů společnosti (výroční zprávy, etický kodex) seznámili se strategickými cíli, organizační kulturou a hodnotami společnosti. Má-li být kompetenční model zdrojem přidané hodnoty, pak musí být s vizí, strategií a hodnotami společnosti pevně provázán a musí z nich vycházet.

Aby byl kompetenční model plně funkční, je nezbytné pochopit vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Všechny 3 pozice jsou součástí úseku Lidské zdroje.

HR Business Partner

Zodpovídá za rozvoj a realizaci strategie lidských zdrojů, prosazení a zavedení strategických změn do banky a nalezení vhodného řešení požadavků managementu

České spořitelny prostřednictvím odborného poradenství v dané oblasti řízení lidských zdrojů. Zavádí, dohlíží, realizuje a vylepšuje HR strategie v rámci divize a poskytuje konzultace ke strategickým plánům divizí ČS a jejich útvarů. Daná pozice je členěna na dvě úrovně, a to HR Business Partner (dále HRBP) úrovně 1 a 2. Podrobnější informace k pozici jsou uvedeny v **Příloze 2**.

HR specialista – rozvoj a vzdělávání

Zabezpečuje specializované činnosti v dané oblasti lidských zdrojů (rozvoj a vzdělávání) prostřednictvím týmu či samostatných specialistů prostřednictvím služeb vysoké kvality s cílem uspokojit potřeby interních klientů FSČS. HR specialista pro oblast rozvoje a vzdělávání vytváří vzdělávací programy a připravuje na míru šité rozvojové aktivity. Dále řídí Absolventský program a další rozvojové projekty. Pozice je členěna celkem na 4 úrovně. Úkolem HR specialisty na každé úrovni je také intenzivně komunikovat s HRBP. Podrobnější informace k pozici jsou uvedeny v **Příloze č. 3**.

Trenér, kouč – *Top Affluent*

Podporuje distribuční síť v segmentu *Top Affluent* (movitá klientela) vhodnými vzdělávacími a rozvojovými formami a metodami (trénink, mentoring, poradenství, koučování, apod.). Pracuje na rozvoji definovaných cílových skupin (vedoucí obchodního týmu, bankéř) v oblastech integrovaných prodejních dovedností, manažerských dovedností, procesů a nástrojů řízení lidí. Tato pozice není oproti předchozím členěna na dílčí úrovně. Podrobnější informace k pozici jsou uvedeny v **příloze č. 4**.

Pracovní pozice HR specialista pro oblast rozvoje a vzdělávání a trenér/kouč jsou zaměřeny na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců FSČS (finanční skupina České spořitelny), tedy na perspektivu učení se a růstu v rámci BSC, která je nezbytná pro vysokou kvalitu interních procesů společnosti, jež pak vedou k vysoké spokojenosti zákazníků společnosti, která se poté finálně projeví ve finančních efektech. Co se týče zaměstnanců na pozicích HR Business Partner a HR specialista úrovně 3 a 4, pak ti jsou zaměřeni také na tvorbu strategií a vizí. Shrneme-li si předchozí informace, pak HRBP spolupracuje na tvorbě strategie celé společnosti, dále se s HR specialistou úrovně 3 a 4 podílí na tvorbě HR strategie, pro účely této práce HR strategie rozvoje a vzdělávání. Na základě těchto strategií jsou následně vyvozeny konkrétní vzdělávací a rozvojové programy a činnosti, na kterých se podílí HR specialista – rozvoj a vzdělávání a trenér/kouč a svými konzultacemi také HRBP.

Tyto činnosti jsou důležité pro rozvoj úrovně interních procesů, které vedou ke spokojenosti klientů a finálně k nadprůměrným výnosům pro akcionáře, což je v podstatě vizí společnosti.

5.2 Fáze sběru dat

Cílem této fáze bylo získání veškerých relevantních informací týkajících pracovních pozic, pro něž jsou kompetenční modely navrhovány. Prvotním zdrojem byla veškerá podniková dokumentace týkající se daných pracovních pozic (popis pracovního místa, náborové letáky). Díky podrobnému zpracování popisů pracovních míst jsme získali množství informací o tom, jaké jsou na dané pozice požadavky, co se týče znalostí, dovedností, schopností či zkušeností. Z popisů pracovních míst jsme získali také informace o běžných činnostech vykonávaných na pracovním místě a vztazích s ostatními pracovními místy. Důležitou informací, zejména pro stanovení požadované úrovně kompetencí, bylo členění pracovního místa na dílčí úrovně (HRBP úrovně I – II, HRS úrovně I – IV), s výjimkou pozice trenér/kouč.

Pro pozici HRS – rozvoj a vzdělávání byly dále využity informace z Národní soustavy povolání (NSP). Pro další pozice tento katalog povolání nebylo možno z důvodu absence dané pozice (HRBP) či neuvedení veškerých požadovaných kompetencí (pozice trenér/kouč) využít. Kvalifikační požadavky na pracovní pozici jsou v rámci NSP rozděleny na měkké kompetence, obecné dovednosti a odborné znalosti a dovednosti. Měkké kompetence jsou v NSP rozděleny do 6 úrovní (0 až 5). Nejnižší úrovně kompetence vyjadřují nízké nároky na zvládnutí dané kompetence, nejvyšší úrovně vyjadřují vysoké požadavky na zvládnutí kompetence. Požadavky na pozici specialisty vzdělávání a rozvoje jsou znázorněny v **Tab. 5.1**.

Tab. 5.1 Kvalifikační požadavky na pozici specialisty vzdělávání a rozvoje dle NSP

Název kompetence	Požadovaná úroveň
Efektivní komunikace	4
Kooperace (spolupráce)	4
Kreativita	4
Flexibilita	4
Výkonnost	4
Samostatnost	4
Řešení problémů	4
Plánování a organizování práce	4
Celoživotní učení	4

Aktivní přístup	4
Zvládání zátěže	3
Objevování v informacích	4
Ovlivňování ostatních	4

Zdroj: upraveno dle *Národní soustava povolání* [online]. 2013 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_ip=102148&kod_sm1=2

Pro pozici trenér/kouč byly využity poznatky z kompetenčního modelu vytvořeného *International Coach Federation (ICF)*. ICF je organizace, ve které jsou sdruženi profesionální koučové, kteří koučují v oblasti profesního a osobního života. V organizaci je sdruženo více než 20 000 koučů z celého světa. Klíčové kompetence profesionálního ICF kouče jsou uvedeny v **Tab. 5.2**.

Tab. 5.2 Klíčové kompetence profesionálního ICF kouče

Vytvoření základů pro práci s klientem
Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů
Definice dohody (kontraktu) pro koučing
Vytvoření vzájemného vztahu
Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem
Koučovací pozice (přítomnost kouče)
Efektivní komunikace
Aktivní naslouchání
Užívání silných otázek
Přímá komunikace
Podpora učení a dosažení výsledků
Rozvoj sebeuvědomění
Navrhování akcí
Plánování a stanovení cílů
Řízení rozvoje a odpovědnosti

Zdroj: upraveno dle *International Coach Federation* [online]. 2013 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>

Pro pozice HRBP a HRS – rozvoj a vzdělávání byly dále využity informace vycházející z Ulrich et al. (2012), Kubeš et al. (2004) a Horváthová et al. (2014), ve kterých je pojednáváno o kompetencích moderního personalisty a HRBP.

K získání informací přímo od zaměstnanců byla využita metoda *Competency Based Interview (CBI)*, která je blíže popsána v teoretické části práce. CBI předcházela příprava v podobě studia popisů pracovních míst, odborné literatury a vzorů otázek pro tento typ rozhovoru. V podstatě byly pro přípravu otázek využity všechny zdroje uvedené výše v textu této podkapitoly. Po prostudování veškerých informací byl sestaven orientační seznam kompetencí a pro každou kompetenci byly zformulovány otázky, na jejichž základě bylo zkoumáno, zda se kompetence projevuje v zaměstnancově chování při výkonu práce. Na úvod rozhovoru byl zaměstnanec seznámen s jeho cílem a obsahem a následně byl vyzván k odpovědi na stanovené otázky. Seznam otázek využitých při CBI je uveden v **Přílohách 5 a 6**. Dotazovaný měl také k dispozici seznam navržených kompetencí a měl možnost se k němu vyjádřit a případně některé kompetence vyřadit či doplnit jiné.

5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Ve třetí fázi došlo ke zpracování všech informací, které jsme získali v průběhu předchozích fází. Následně došlo k sepsání veškerých zjištěných projevů chování. Zjištěné projevy chování byly u pozice HRS – rozvoj a vzdělávání následně porovnány s projevy chování uvedenými v NSP a také s požadavky uvedenými v popisu pracovního místa. U pozice trenér/kouč byly srovnány s projevy chování uvedenými v kompetenčním modelu ICF a s požadavky uvedenými v popisu pracovního místa. Pro pozici HRBP byly projevy chování srovnány s vyžadovanými projevy chování uvedenými v odborné literatuře. Projevy chování byly následně přiřazeny k příslušné kompetenci a zapsány do tabulky. Zjištěné kompetence a projevy chování pro dané pozice jsou uvedeny v **Přílohách č. 7, 8 a 9**.

Kompetence a projevy chování k nim přiřazené v této fázi nejsou definitivní. Takto vytvořené tabulky, společně s definicemi daných kompetencí, by měly být poskytnuty zaměstnancům na dané pozici a jejich nadřízeným. Nejdříve je však třeba vytvořit popis jednotlivých úrovní kompetencí a stanovit jejich důležitost.

5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi došlo k vytvoření definic jednotlivých kompetencí, navržení jejich důležitosti v kompetenčním modelu a k rozepsání jednotlivých úrovní kompetencí. Je nezbytné, aby veškeré kompetence byly pojmenovány srozumitelně a aby vytvořená stupnice úrovní kompetencí respektovala organizační strukturu společnosti. Definice kompetencí

pro jednotlivé pozice jsou uvedeny v **Přílohách č. 7, 8 a 9**. Pro stanovení důležitosti kompetencí jsme stanovili úrovně 1 – 4, které jsou blíže specifikovány v **Tab. 5.3**.

Tab. 5.3 Důležitost kompetencí

Důležitost kompetence	
1	Nedůležitá = není potřeba pro vynikající výkon práce.
2	Není příliš důležitá = k vynikajícímu výkonu je potřeba výjimečně.
3	Důležitá = je důležitá pro vynikající výkon práce na dané pozici.
4	Nezbytná = k vynikajícímu výkonu práce na dané pozici je nezbytná.

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost jednotlivých kompetencí pro pracovní pozici byla testována formou dotazníků, které jsou uvedeny v **Přílohách č. 10, 11 a 12**. Dotazníky byly vytvořeny prostřednictvím online aplikace *Google Forms* a byly rozeslány příslušným zaměstnancům. U každé kompetence byla uvedena její definice a zaměstnanec byl vyzván k určení důležitosti kompetence pro jeho pozici. V dotazníku jsme také zjišťovali, zda jsou námi navržené kompetence pro danou pozici vhodné či je třeba některé nové definovat, nebo naopak některé vyřadit.

Pro stanovení požadované úrovně jednotlivých kompetencí jsme postupovali stejně jako při stanovení jejich důležitosti, tedy prostřednictvím online aplikace *Google Forms*. Dotazníky, prostřednictvím kterých byla zkoumána požadovaná úroveň projevu kompetence pro danou pozici, jsou uvedeny v **Přílohách č. 10, 11 a 12**. Pro stanovení úrovně jednotlivých kompetencí byla využita stupnice 1 – 5, která je blíže popsána v **Tab. 5.4**. Definice jednotlivých úrovní pro veškeré kompetence vyžadované pro výkon práce na daných pozicích jsou uvedeny v **Přílohách 13, 14 a 15**.

Tab. 5.4 Úrovně kompetencí

Úroveň projevu kompetence	
1	Nedostatečná = žádné znalosti, dovednosti, schopnosti. Negativní projevy chování v důsledku absence kompetence.
2	Slabá = chování spojené s kompetencí je schopen využít minimálně. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Standardní = kompetence je adekvátně rozvinutá. Je schopen využít kompetenci vždy, když to situace vyžaduje.
4	Vysoká = pokročilá úroveň znalostí a dovedností, svým chováním pozitivně ovlivňuje lidi kolem sebe.
5	Excelentní = excelentní úroveň znalostí a dovedností. Svým chováním vytváří předpoklad pro rozvoj kompetence u ostatních, ovlivňuje celou organizaci.

Zdroj: vlastní zpracování

Během procesu definice kompetencí, stanovení jejich důležitosti a při formulaci jednotlivých úrovní projevu kompetence jsme vycházeli z NSP, kde jsou pro některé kompetence stanoveny úrovně jejich projevu na stupnici 0 – 5. Pro účely této práce jsme navrhli stupnici 1 – 5. Na stupnici postupujeme od negativních projevů kompetence až po excelentní projevy kompetence. Kompetence, které nebyly v NSP zpracovány, byly definovány a rozpracovány pro jednotlivé úrovně autorem.

5.4.1 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání

Součástí dotazníku pro pozici HRS – rozvoj a vzdělávání bylo celkem 12 kompetencí (viz Tab. 5.5). Dotazník byl vyplněn zaměstnancem na dané pozici (HRS II) a jeho nadřízeným (HRS III). Žádnému z dotázaných v seznamu kompetencí žádná nechyběla a nevyskytly se ani připomínky k definicím kompetencí. Hodnocení požadované důležitosti kompetencí je znázorněno v grafu 5.1. Výsledky dotazníkového šetření byly následně zpracovány prostřednictvím programu *MS Office Excel*.

Graf 5.1 Důležitost kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.1 vyplývá, že jako nezbytnou kompetenci považují oba dotázaní efektivní komunikaci, řešení problémů, samostatnost a poskytování služeb. Co se týče **efektivní komunikace**, pak ta je pro výkon práce na dané pozici velmi důležitá také dle našeho názoru.

Zaměstnanec totiž musí jasně a na odborné úrovni komunikovat se zaměstnanci v rámci útvaru Lidské zdroje, dále s HR Business Partnery a dalšími útvary. Nezbytná je také schopnost sdílet informace s ostatními, klást cílově zaměřené otázky či poskytovat zpětnou vazbu.

Kompetence **řešení problémů** byla také oběma respondenty označena jako nezbytná pro výkon práce. V této kompetenci jsou zahrnuty schopnosti, jako např. odhalování příčin problémů, analytické myšlení, kreativní myšlení a schopnost řešit problémy. Je logické, že tyto schopnosti jsou pro výkon práce na této pozici na vynikající úrovni nezbytné.

Schopnosti samostatného a spolehlivého plnění zadaných úkolů, rychlého a pružného rozhodování zahrnuté v kompetenci **samostatnost**, jsou také oběma dotázanými vnímány jako nezbytné. Jako nezbytná je vnímána oběma také kompetence **poskytování služeb**. Jedná se o vstřícné a ochotné uspokojování potřeb interních zákazníků společnosti a usilování o jejich dlouhodobou spokojenost, což je nezbytné pro zajištění vysoké úrovně procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.

Shoda nastala také u kompetence **zvládání zátěže**, a to na faktu, že je pro danou pracovní pozici důležitá (úroveň 3). Zvládat práci v zátěžových situacích a neztrácet kontrolu nad svými emocemi, je pro výkon dané pozice důležité také dle našeho názoru.

U ostatních kompetencí došlo mezi dotázanými k rozporu. Např. u kompetence **počítačová způsobilost**, kde zaměstnanec přiřadil úroveň 2 (není příliš důležitá) a nadřazený úroveň 3 (důležitá). Vzhledem k faktu, že HR specialista rozvoje a vzdělávání pořádá školení zaměřená na *Google aplikace*, ponechali bychom důležitost na úrovni 3.

Týmová práce byla z hlediska důležitosti hodnocena zaměstnancem na úrovni 3 a nadřazeným na úrovni 4. Z důvodu, že práce v týmu je na této pozici poměrně častá, přiklonili bychom se k úrovni důležitosti 4.

Rozpor nastal překvapivě také u kompetence **HR znalosti a dovednosti** v oblasti rozvoje a vzdělávání (zaměstnanec 3, nadřazený 4). Zde bychom rozhodně přiřadili důležitost na úrovni 4.

U kompetence **podnikatelský postřeh** přiřadil zaměstnanec úroveň důležitosti 2 a nadřazený úroveň 4. Zaměstnanec tedy nevnímá znalost faktorů ovlivňujících podnikání v bankovním sektoru jako důležitou, což může být problém při přenášení potřeb businessu na HR a zpět. Proto bychom se přiklonili k důležitosti na úrovni 3.

Stejná situace pak nastala při hodnocení důležitosti kompetence **strategické myšlení a plánování** (zaměstnanec 2, nadřízený 4). Vzhledem k faktu, že každodenní náplní práce zaměstnance na pozici HRS II není tvorba strategií, ponechali bychom důležitost na úrovni 3.

Kompetenci **výkonnost** pak vnímá zaměstnanec jako důležitější než nadřízený (zaměstnanec 4, nadřízený 3). V této situaci bychom se spíše přiklonili k názoru zaměstnance, protože podávání stabilního výkonu a orientace se na přínos pro společnost jsou dle našeho názoru důležité.

Důležitost kompetence **celoživotní učení** vnímají zaměstnanec a nadřízený stejně jako u kompetence výkonnost (zaměstnanec 4, nadřízený 3). Neustálý profesní rozvoj a sledování nových trendů v rozvoji a vzdělávání je zejména při neustálém rozvoji technologií pro výkon práce nezbytný.

Shrnutí úrovně důležitosti kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání uvádíme v Tab. 5.5. Hodnoty u kompetencí, u nichž došlo ke shodě, jsou označeny červeně.

Tab. 5.5 Důležitost kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání

Kompetence	Zaměstnanec	Nadřízený	Navržená důležitost
Efektivní komunikace	4	4	4
Počítačová způsobilost	2	3	3
Týmová práce	3	4	4
Řešení problémů	4	4	4
HR znalosti a dovednosti	3	4	4
Samostatnost	4	4	4
Podnikatelský postřeh	2	4	3
Strategické myšlení a plánování	2	4	3
Zvládání zátěže	3	3	3
Výkonnost	4	3	4
Celoživotní učení	4	3	4
Poskytování služeb	4	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazování týkající požadované úrovně kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání jsou znázorněny v grafu 5.2. Nyní se opět zaměříme

na rozpory a shody v odpovědích mezi zaměstnancem na dané pozici a nadřízeným zaměstnancem.

Graf 5.2 Požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

V prvé řadě se zaměříme opět na kompetence, u kterých došlo v dotazníkovém šetření ke shodě. U kompetence **řešení problémů** se oba dotázaní shodli na požadované úrovni kompetence na hodnotě 4 (vysoká úroveň). Vzhledem k námi stanovené stupnici a definici úrovní kompetence si myslíme, že pro tuto pozici by byla adekvátní úroveň 3 (standardní).

U kompetence **HR znalosti a dovednosti** se oba dotázaní shodli na úrovni 5 (excelentní). Dle našeho názoru je úroveň 5 vhodná spíše pro pozici nadřízeného a pro danou pozici bychom stanovili požadovanou úroveň na hodnotě 4.

Pro kompetenci **poskytování služeb** zvolili oba dotázaní jako požadovanou úroveň rozvoje kompetence hodnotu 5 (excelentní). Na základě námi stanovené stupnice bychom se přiklonili k nižší úrovni, a to k úrovni 4 (vysoká úroveň), protože tato kompetence je vnímána také jako nezbytná pro výkon práce na dané pozici.

Shoda nastala také u kompetence **samostatnost**, a to na úrovni 4, tedy vysoká požadovaná úroveň rozvoje kompetence. S tímto tvrzením se ztotožňujeme.

Poslední kompetence, u které došlo ke shodě v hodnocení požadované úrovně rozvoje, byla kompetence **zvládnání zátěže** (úroveň 4). Na základě námi definovaným úrovním rozvoje kompetence je, dle našeho názoru, dostačující úroveň 3.

U ostatních kompetencí se již respondenti neshodli na požadované úrovni rozvoje kompetence. U **efektivní komunikace** zvolil zaměstnanec úroveň 4 a nadřazený úroveň 5. U této kompetence bychom se přiklonili k hodnotě zvolené zaměstnancem, tedy hodnotě 4 – vysoká úroveň.

Jako požadovanou úroveň rozvoje u kompetence **počítačová způsobilost** zvolil zaměstnanec hodnotu 3 (standardní) a nadřazený hodnotu 4 (vysoká). Jelikož zaměstnanec na této pozici pořádá školení zaměřená na *Google aplikace*, pak bychom se přiklonili k hodnotě 4.

Co se týče kompetence **týmová práce**, pak zde došlo k výraznějšímu rozporu. Zaměstnanec zvolil hodnotu 3 a nadřazený hodnotu 5. Vzhledem k definici jednotlivých úrovní kompetencí bychom se přiklonili hodnotě 4, tedy k vysoké úrovni rozvoje kompetence.

Stejně velkého rozporu v hodnocení bylo dosaženo také u kompetencí **podnikatelský postřeh a strategické myšlení a plánování** (zaměstnanec hodnota 2, nadřazený hodnota 4). Vyšší úroveň rozvoje těchto kompetencí odpovídá spíše pozici nadřízeného, proto jsme se přiklonili k požadované úrovni rozvoje kompetence na úrovni 3 (standardní).

U kompetencí **celoživotní učení a výkonnost** nastal opačný rozpor. Zaměstnanec uvedl požadovanou úroveň rozvoje kompetence vyšší, než uvedl nadřazený (zaměstnanec 5, nadřazený 4). U těchto kompetencí bychom se přiklonili k hodnotě stanovené nadřízeným, tedy hodnotě 4, vysoká úroveň rozvoje kompetence. Důvodem jsou opět námi stanovené úrovně rozvoje daných kompetencí.

Souhrn výsledků dotazníkového šetření je uveden v **Tab. 5.6**. Červenou barvou jsou označeny ty kompetence, u kterých došlo ke shodě zaměstnance a nadřízeného ohledně požadované úrovně rozvoje kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání. V případě, že se hodnocení zaměstnance a nadřízeného lišilo, rozhodli jsme se na základě námi definovaných úrovní rozvoje kompetencí (viz Příloha č 13). V některých případech se autor rozhodl na základě jím definovaným úrovním kompetencí ke stanovení odlišné požadované úrovně rozvoje kompetence, i když došlo ke shodě v hodnocení mezi zaměstnancem a nadřízeným.

Tab. 5.6 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí - HR specialista rozvoj a vzdělávání

Kompetence	Zaměstnanec	Nadřízený	Navržená požadovaná úroveň rozvoje
Efektivní komunikace	4	5	4
Počítačová způsobilost	3	4	4
Týmová práce	3	5	4
Řešení problémů	4	4	3
HR znalosti a dovednosti	5	5	4
Samostatnost	4	4	4
Podnikatelský postřeh	2	4	3
Strategické myšlení a plánování	2	4	3
Zvládání zátěže	4	4	3
Výkonnost	5	4	4
Celoživotní učení	5	4	4
Poskytování služeb	5	5	4

Zdroj: vlastní zpracování

V další části práce se blíže zaměříme na důležitost a požadovanou úroveň kompetencí pro pozici HR Business Partner.

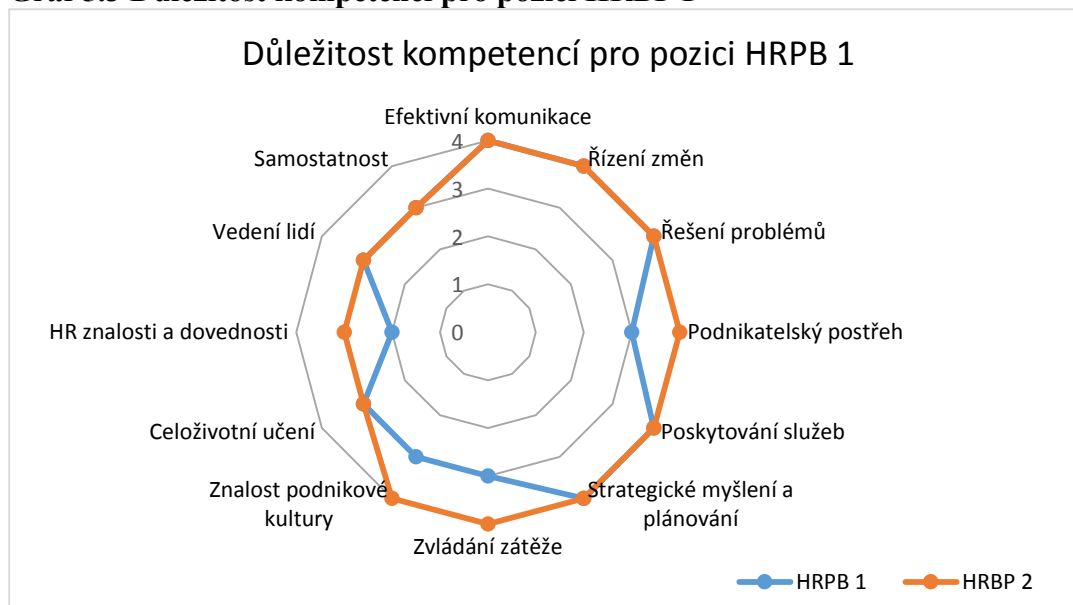
5.4.2 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR Business Partner

Součástí dotazníku pro pozici HR Business Partner bylo celkem 12 kompetencí (viz tab. 5.7), obdobně jako u pozice HRS – rozvoj a vzdělávání. Dotazníky byly zodpovězeny zaměstnanci na pozicích HRBP I (dále zaměstnanec) a HRBP II (dále nadřízený). Výsledky dotazování u obou dotázaných jsou znázorněny v **grafu 5.3**.

Ke shodě mezi dotázanými došlo celkem u 8 kompetencí. Oba dotázaní se shodli u kompetence **efektivní komunikace**, a to na hodnotě 4 (nezbytná). S přihlédnutím k tomu, že HRBP poskytuje odborné poradenství např. vyššímu managementu apod., pak je tato kompetence pro pozici HRBP opravdu nezbytná.

U kompetence **řízení změn** se také oba dotázaní shodli na úrovni 4. Již z definice pozice HRBP v popisu pracovního místa vyplývá, že HRBP je zodpovědný za realizaci strategických změn. S důležitostí kompetence na hodnotě 4 (nezbytná) bychom souhlasili spíše u pozice HRBP II. U pozice HRBP I bychom ponechali důležitost na úrovni 3 (důležitá).

Graf 5.3 Důležitost kompetencí pro pozici HRPB I



Zdroj: vlastní zpracování

Řešení problémů považují oba dotázaní za nezbytné pro výkon práce na pozici HRPB 1. S tímto tvrzením se ztotožňujeme a ponechali bychom důležitost kompetence na úrovni 4 (nezbytná). Zaměstnanec na této pozici musí být nezbytně schopen rozpoznávat příčiny problémů či vzniklé problémy řešit.

Shoda mezi dotázanými nastala také u kompetence **poskytování služeb**, a to na úrovni 4 (nezbytná). Tato kompetence souvisí se schopností uspokojit potřeby vyššího managementu a liniových manažerů přes poskytování poradenských služeb. Z tohoto důvodu bychom se přiklonili k hodnotě 4 (nezbytná).

U kompetence **strategické myšlení a plánování** došlo také ke shodě na hodnotě 4. Vytváření a vylepšování HR strategie a ujišťování se, zda všechna rozhodnutí jsou v souladu s Business a HR strategií, jsou důležité pracovní činnosti HRPB. Z tohoto důvodu bychom se přiklonili k hodnotě 4 také pro HRPB I (nezbytná pro výkon pozice).

Kompetence **celoživotní učení** byla oběma dotázanými z hlediska důležitosti hodnocena na úrovni 3 (důležitá) a s touto hodnotou souhlasíme. Stejná shoda nastala u kompetence **vedení lidí**. HRPB může vést skupiny pracovníků, a proto souhlasíme, že tato kompetence může být pro výkon pozice důležitá (úroveň 3).

Samostatnost, z hlediska důležitosti pro výkon pozice, hodnotili oba respondenti na úrovni 3. Samostatné, a hlavně spolehlivé plnění úkolů je pro výkon práce na dané pozici důležité, proto souhlasíme s hodnotou 3 (důležitá).

Důležitost kompetence **podnikatelský postřeh** pro výkon své práce hodnotil HRBP I na úrovni 3 (důležitá) a HRBP II na úrovni 4 (nezbytná). Znalost socioekonomického prostředí společnosti je důležitá pro řízení změn. Důležité je také, aby HRBP byl schopen přenést potřeby businessu do HR a zpět. U pozice HRBP I bychom se přiklonili k hodnotě 3 (důležitá).

U kompetence **zvládání zátěže** došlo také k rozporu. Zaměstnanec přiřadil hodnotu důležitosti na úrovni 3, nadřízený na úrovni 4. Podávání vynikajícího výkonu v zátěžových situacích je dle našeho názoru nezbytné pro výkon této pozice, a proto se přikláníme k hodnotě 4 (nezbytná).

Stejný rozpor (zaměstnanec 3, nadřízený 4) nastal také u kompetence **znalost podnikové kultury**. Tato kompetence je dle našeho názoru také důležitá zejména při zavádění změn a poskytování poradenství managementu společnosti. Nicméně u pozice HRBP I bychom se přiklonili k tomu, že vzhledem k náplni práce je důležitost na úrovni 3 postačující.

Kompetenci pod názvem **HR znalosti a dovednosti**, pod kterou spadají specializované znalosti a zkušenosti v oblasti HR, ovládání IT, manažerské dovednosti a právní povědomí, ohodnotil z hlediska důležitosti HRBP I na úrovni 2 (není příliš důležitá) a HRBP II na úrovni 3 (důležitá). Vzhledem k tomu, že tyto dovednosti jsou dle našeho názoru důležité pro výkon pozice HRBP I, ponechali bychom důležitost kompetence na úrovni 3 (důležitá).

Tab. 5.7 Důležitost kompetencí pro pozici HRBP 1

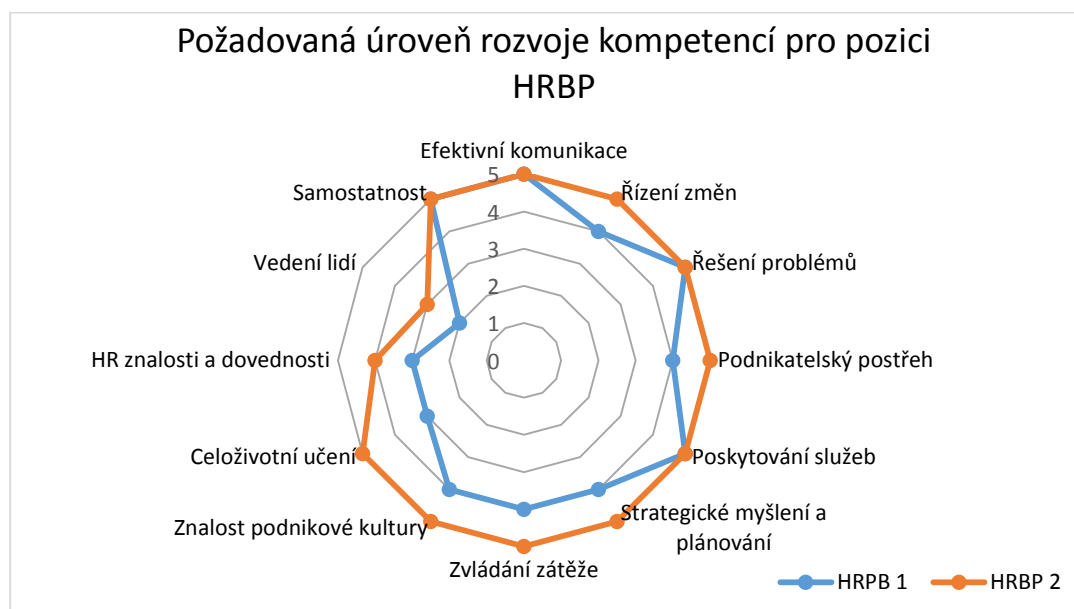
Kompetence	Zaměstnanec	Nadřízený	Navržená důležitost
Efektivní komunikace	4	4	4
Řízení změn	4	4	3
Řešení problémů	4	4	4
Podnikatelský postřeh	3	4	3
Poskytování služeb	4	4	4
Strategické myšlení a plánování	4	4	4
Zvládání zátěže	3	4	4
Znalost podnikové kultury	3	4	3
Celoživotní učení	3	3	3
HR znalosti a dovednosti	2	3	3
Vedení lidí	3	3	3
Samostatnost	3	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

V **Tab. 5.7** jsou shrnuty výsledky šetření zaměřeného na důležitost kompetencí pro pozici HRBP I. Červeně jsou označeny kompetence, u kterých došlo ke shodě obou dotázaných.

Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na požadovanou úroveň rozvoje kompetencí pro pozici HRBP 1 jsou zobrazeny v **grafu 5.4**.

Graf 5.4 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici HRBP I



Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení požadované úrovně rozvoje kompetencí pro pozici HRBP I se nejdříve opět zaměříme na ty kompetence, u kterých se oba dotazovaní shodli na stejné hodnotě. U kompetence **efektivní komunikace** se oba dotázaní shodli na úrovni 5, tedy na excelentní úrovni rozvoje kompetence. Vzhledem k náplni práce a autorem zpracovaným úrovním rozvoje kompetence (viz Příloha č. 14) s touto hodnotou souhlasíme.

Stejná shoda (na hodnotě 5) nastala také u kompetence **řešení problémů**. Excelentní schopnost řešit problémy s využitím analytického myšlení, kreativity a intuice, je dle našeho názoru adekvátní dané pozici.

Kompetenci **poskytování služeb** ohodnotili oba dotázaní na úrovni 5, excelentní požadovaná úroveň rozvoje kompetence. Pro pozici HRBP I je ale dle našeho názoru postačující úroveň 4, čemuž odpovídá také definice kompetence pro tuto úroveň.

Poslední kompetencí, u které se dotazovaní při hodnocení požadované úrovně rozvoje kompetence shodli, je kompetence **samostatnost**. Oba respondenti přiřadili kompetenci

hodnotu 5, tedy excelentní požadovanou úroveň rozvoje kompetence. Tato hodnota je dle našeho názoru adekvátní dané pozici.

Nyní se dostáváme ke kompetencím, u kterých se respondenti neshodli. U kompetence **řízení změn** přiřadil zaměstnanec (HRBP I) z hlediska požadované úrovně rozvoje hodnotu 4 a nadřízený (HRBP II) hodnotu 5. Dle našeho názoru je z hlediska požadavků na pozici HRBP I vyplývajících z popisu pracovního místa postačující úroveň 4, vysoká úroveň rozvoje kompetence.

U kompetence **podnikatelský postřeh** nastal stejný rozpor jako u předchozí kompetence. HRBP I přiřadil hodnotu 4 a HRBP II hodnotu 5. Tato kompetence je dle našeho názoru, stejně jako kompetence předchozí, důležitá z důvodu rozlišení kvalifikačních požadavků na pozice HRBP I a HRBP II, a proto si myslíme, že pro pozici HRBP I je postačující úroveň 4.

Stejná situace nastala také u kompetence **strategické myšlení a plánování**. Zmíněnou kompetenci opět považujeme za podstatnou pro hierarchické rozlišení pozic HRBP I a HRBP II, a proto bychom jí přiřadili vysokou (hodnota 4) požadovanou úroveň rozvoje pro pozici HRBP I.

Kompetenci **zvládání zátěže** přiřadil z hlediska požadované úrovně rozvoje HRBP I úroveň 4 (vysoká) a HRBP II úroveň 5 (excelentní úroveň). Zaměstnanec na této pozici by měl být schopen podávat excelentní výkon i v extrémně složitých zátěžových situacích, udržovat si nadhled a oprostit se od okolních vlivů. Z tohoto důvodu se přikláníme k hodnotě 5 (excelentní požadovaná úroveň rozvoje).

Požadovaná úroveň rozvoje kompetence **znalost podnikové kultury** byla hodnocena zaměstnancem na pozici HRBP I na úrovni 4 a zaměstnancem na pozici HRBP II na úrovni 5. Jak již bylo v textu práce zmíněno, znalost podnikové kultury je důležitá při realizaci změn a také při poskytování poradenství vyššímu managementu společnosti či liniovým manažerům. Proto je dle našeho názoru nezbytná minimálně vysoká úroveň (hodnota 4) rozvoje této kompetence na dané pozici.

U kompetence **celoživotní učení** došlo k poměrně velkému rozporu. Nadřízený uvedl jako požadovanou úroveň rozvoje kompetence úroveň 5 a zaměstnanec úroveň 3. Na základě definicí jednotlivých úrovní této kompetence bychom doporučili jako dostačující úroveň 4 (vysoká úroveň rozvoje kompetence).

Kompetenci s názvem **HR znalosti a dovednosti**, pod kterou spadají specializované znalosti a zkušenosti v oblasti HR, ovládání IT, manažerské dovednosti a právní povědomí, přiřadil zaměstnanec hodnotu 3 (standardní úroveň rozvoje) a nadřízený hodnotu 4 (vysoká úroveň rozvoje). Tuto kompetenci považujeme jako důležitou, a proto bychom se přiklonili k názoru nadřízeného (HRBP II) a jako minimální požadovanou úroveň rozvoje dané kompetence pro tuto pozici jsme zvolili úroveň 4.

Co se týče kompetence **vedení lidí**, pak té tazání přiřadili nejnižší hodnoty. Konkrétně HRBP I hodnotu 2 (slabá požadovaná úroveň rozvoje) a HRBP II hodnotu 3 (standardní požadovaná úroveň rozvoje). Dle našeho názoru by zaměstnanec na takto vysoké pozici měl mít alespoň základní znalosti a dovednosti v oblasti vedení lidí, a proto bychom jako požadovanou úroveň rozvoje této kompetence doporučili úroveň 3 (standardní úroveň rozvoje).

Výsledky dotazování týkající se požadované úrovně rozvoje kompetencí jsou shrnuty v **Tab. 5.8**, kde jsou také červenou barvou zvýrazněny ty kompetence, kde se oba dotázaní na požadované úrovni rozvoje kompetence na pozici HRBP I shodli.

Tab. 5.8 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici HRBP 1

Kompetence	Zaměstnanec	Nadřízený	Navržená požadovaná úroveň rozvoje
Efektivní komunikace	5	5	5
Řízení změn	4	5	4
Řešení problémů	5	5	5
Podnikatelský postřeh	4	5	4
Poskytování služeb	5	5	4
Strategické myšlení a plánování	4	5	4
Zvládání zátěže	4	5	5
Znalost podnikové kultury	4	5	4
Celoživotní učení	3	5	4
HR znalosti a dovednosti	3	4	4
Vedení lidí	2	3	3
Samostatnost	5	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

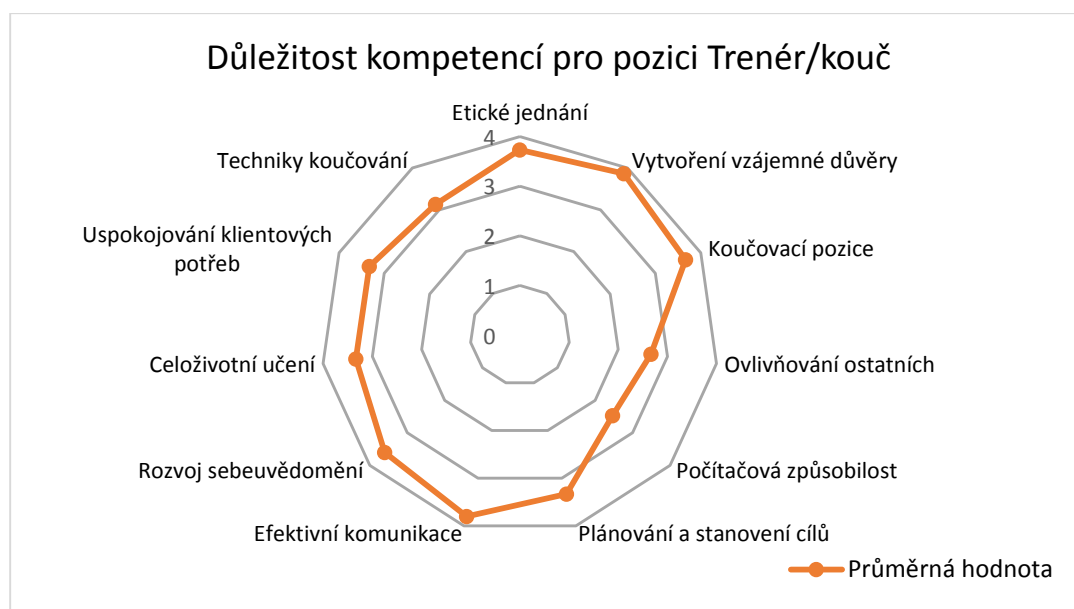
Závěrem podkapitoly věnované důležitosti a požadované úrovni rozvoje kompetencí pro HRBP úrovně I je třeba zmínit, že z připomínek dotazovaných vyplynulo, že jim

v předloženém seznamu kompetencí chybí kompetence **týmová práce**. Tento fakt byl zdůvodněn tím, že často pracují v týmu v rámci HR útvaru. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli do seznamu kompetencí přiřadit **týmovou práci**. Z hlediska důležitosti jsme ji přiřadili hodnotu 4 (kompetence je nezbytná pro výkon práce na dané pozici) a z hlediska požadované úrovně rozvoje kompetence hodnotu 4 (vysoká úroveň rozvoje kompetence). Na základě výsledků dotazování byla vyřazena kompetence vedení lidí.

5.4.3 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici trenér/kouč

U pozic trenér/kouč jsme se rozhodli pro jinou metodiku stanovení důležitosti a požadované úrovně kompetencí než u zbylých dvou pozic. Rozhodli jsme se tak proto, že pozice trenér/kouč je poměrně specifická a nadřizený těchto zaměstnanců (projektový manažer) nevykonává práci na obdobné pozici. Dotazníkové šetření ověřující důležitost a požadovanou úroveň rozvoje kompetencí bylo provedeno opět prostřednictvím aplikace *Google Forms*. Zúčastnilo se jej celkem 15 respondentů, z nichž všichni pracují na pozici trenér/kouč. Součástí dotazníku bylo celkem 11 kompetencí a respondenti se mohli opět vyjádřit k tomu, zda jim v seznamu některé kompetence scházejí, či naopak jsou v něm některé, které k výkonu práce na své pozici nepotřebují. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány prostřednictvím programu *MS Office Excel* a jsou znázorněny v **grafu 5.5**.

Graf 5.5 Důležitost kompetencí pro pozici trenér/kouč



Zdroj: vlastní zpracování

Nejdříve začneme kompetencemi, u kterých průměrná úroveň důležitosti dosáhla hodnoty 4 (nezbytná pro výkon pozice). Nejvyšší hodnoty dosáhlo celkem

5 kompetencí, a to konkrétně etické jednání, vytvoření vzájemné důvěry, koučovací pozice, efektivní komunikace a rozvoj sebeuvědomění. Kompetence **etické jednání** byla ohodnocena průměrnou známkou 3,7. Známkou 4 jí přiřadilo hned 11 z 15 respondentů. Zaměstnanec disponující touto kompetencí dodržuje etické normy v rámci společnosti a profesní standardy kouče. Disponuje rovněž schopností odkázat klienta na jiný druh odborné pomoci, což byla jedna z připomínek vyplývajících z dotazníkového šetření. Z tohoto důvodu se domníváme, že by měla být tato kompetence ohodnocena známkou 4.

Kompetence **vytvoření vzájemné důvěry** zahrnuje schopnost vytvoření podporujícího prostředí, které rozvíjí důvěru a vzájemný respekt mezi koučem a klientem. Kompetence byla ohodnocena průměrnou známkou 3,9. Z tohoto důvodu si myslíme, že kompetence je pro práci na dané pozici nezbytná.

Průměrnou známkou 3,7 byla ohodnocena kompetence s názvem **koučovací pozice**. Zaměstnanec disponující touto kompetencí dokáže z mnoha způsobů spolupráce zvolit ten nejvhodnější a je schopen být v průběhu procesu koučování plně soustředěný a flexibilní. S vysokým průměrným hodnocením kompetence se ztotožňujeme a kompetenci přiřadíme úroveň důležitosti 4 (nezbytná pro výkon práce).

Efektivní komunikace, která zahrnuje jasné a srozumitelné vyjadřování myšlenek, naslouchání, kladení cíleně zaměřených otázek a poskytování zpětné vazby, byla ohodnocena průměrnou známkou 3,8. Dle našeho názoru je tato kompetence pro výkon dané pozice nezbytná.

U kompetence **rozvoj sebeuvědomění** se průměrné hodnocení ustálilo na známce 3,6. Schopnost umožnit klientovi uvědomit si svou situaci je dle našeho názoru také pro výkon práce na pozici trenér/kouč nezbytná.

Nyní se dostáváme ke skupině kompetencí, kterým je přiřazena úroveň důležitosti 3. Kompetence jsou pro výkon pozice tedy důležité. Kompetence **plánování a stanovení cílů** byla ohodnocena průměrnou známkou 3,3. Součástí kompetence je schopnost vytvořit, dodržovat a rozvíjet účinný plán koučování a schopnost dohodnout se s klientem na průběhu procesu koučování. Kompetenci je tedy přiřazena hodnota důležitosti 3 (důležitá pro výkon práce).

Celoživotní učení je pro pozici kouč/trenér také důležité, čemuž odpovídá průměrná známka 3,3. Zaměstnanec na pozici trenér/kouč by se měl neustále rozvíjet, aby byl schopen uspokojit potřeby svých klientů.

Průměrnou známkou 3,3 byla ohodnocena také kompetence **uspokojování klientových potřeb**. Tato kompetence souvisí se zajištěním vysoké úrovně koučovacího procesu. Velkou část zodpovědnosti za svou spokojenost nese ovšem také klient sám. S touto kompetencí souvisí také schopnost trenéra/kouče dostat klienta z jeho komfortní zóny. V této situaci se právě nejčastěji vyskytuje příležitost k rozvoji schopností klienta.

Kompetence **techniky koučování** souvisí s předchozí kompetencí. Zaměstnanec disponující touto kompetencí má znalosti technik využívaných v procesu koučování či rozvoje manažerských dovedností a je schopen je převést do praxe. Kompetence byla ohodnocena průměrnou známkou 3,1, proto jí přiřazujeme úroveň důležitosti 3.

Kompetence ovlivňování ostatních a počítačová způsobilost byly ohodnoceny nejnižšími průměrnými známkami. U kompetence **ovlivňování ostatních** byla průměrná známka na hodnotě 2,2 a u **počítačové způsobilosti** na úrovni 2,1. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli kompetence z kompetenčního modelu vyřadit. U kompetence ovlivňování ostatních byl rozptyl známek poměrně velký, proto jsme přihlédli také k hodnocení kompetence nadřízeným (projektovým manažerem) a zaměstnancem zabývajícím se oblastí rozvoje a vzdělávání (HR specialista), kteří shodně kompetenci ohodnotili známkou 2. Přehled výsledků dotazníkového šetření uvádíme v **Tab. 5.9**. Červenou barvou jsou v tabulce označeny ty kompetence, které jsou z kompetenčního modelu vyřazeny z důvodů uvedených výše v textu.

Tab. 5.9 Důležitost kompetencí pro pozici trenér/kouč

Kompetence	Absolutní četnost známek				Průměr	Navržená důležitost
	1	2	3	4		
Etické jednání	0	0	4	11	3,7	4
Vytvoření vzájemné důvěry	0	0	2	13	3,9	4
Koučovací pozice	0	0	5	10	3,7	4
Plánování a stanovení cílů	0	1	8	6	3,3	3
Efektivní komunikace	0	0	3	12	3,8	4
Rozvoj sebeuvědomění	0	0	6	9	3,6	4
Celoživotní učení	0	0	10	5	3,3	3
Uspokojování klientových potřeb	0	2	6	7	3,3	3
Techniky koučování	0	3	7	5	3,1	3
Ovlivňování ostatních	2	5	4	4	2,7	2
Počítačová způsobilost	2	4	9	0	2,5	2

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na stanovení požadované úrovně rozvoje kompetencí pro pozici trenér/kouč jsou uvedeny v **grafu 5.6**.

Graf 5.6 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici trenér/kouč



Zdroj: vlastní zpracování

Kompetencí, u níž je hodnocení z hlediska požadované úrovně jejího rozvoje nejvyšší, je kompetence **vytvoření vzájemné důvěry**. Průměrná známka u této kompetence se ustálila na hodnotě 4,6. Hned 10 z 15 respondentů jí přiřadilo známku 5, tedy excelentní požadovanou úroveň rozvoje. Z tohoto důvodu jsme se stejnou známkou rozhodli kompetenci přiřadit také.

Průměrnou hodnotou 4,3 byla oznámkována kompetence **efektivní komunikace**. Na základě námi definovaným úrovním rozvoje kompetencí (viz Příloha č. 15) se přikláníme k požadované úrovni rozvoji kompetence na úrovni 5 (excelentní).

Dále celkem 4 kompetence byly ohodnoceny průměrnou známkou 4,2. Jedná se o kompetence: etické jednání, koučovací pozice, rozvoj sebeuvědomění a uspokojování klientových potřeb. U kompetence **etické jednání** se přikláníme k požadované úrovni rozvoje na hodnotě 4 (vysoká), která je dle našeho názoru pro výkon práce na dané pozici dostačující.

U kompetence **koučovací pozice** (průměrná známka 4,2) se přikláníme k minimální požadované úrovni rozvoje kompetence na hodnotě 4 (vysoká). Pro zajištění vysoké úrovně kvality procesu koučování je podle nás tato úroveň dostatečná.

Stejná minimální požadovaná úroveň rozvoje kompetence (4 – vysoká) je rovněž dostačující u kompetence **rozvoj sebeuvědomění**. Schopnost nenechat se ovlivnit pouze klientovým popisem situace a dokázat proniknout za jeho slova je pro výkon práce podstatná.

U kompetence **uspokojování klientových potřeb** je na základě námi definovaným úrovním rozvoje kompetence minimální požadovanou úrovní rozvoje kompetence pro výkon práce na této pozici úroveň 4. Tento fakt vyplývá také z výsledků dotazníkového šetření.

Plánování a stanovení cílů bylo respondenty ohodnoceno z hlediska požadované úrovně rozvoje kompetence průměrnou známkou 4,1. Schopnost upravovat plán koučování na základě průběhu koučovacího procesu a vyhodnocování procesu koučování je dle našeho názoru adekvátní této pozici, a proto se přikláníme k úrovni 4 (vysoká úroveň rozvoje).

Průměrná známka u kompetence **celoživotní učení** se ustálila na úrovni 4,1. Na základě námi definovanými úrovněmi rozvoje kompetence je pro výkon pozice dostačující úroveň 3.

U kompetence **techniky koučování** průměrná známka dosáhla hodnoty 3,8. Dle našeho názoru by měl zaměstnanec na této pozici techniky využívané v procesu koučování, rozvoje manažerských dovedností či integrovaných obchodních dovedností ovládat na vysoké úrovni, tedy na úrovni 4.

Tab. 5.10 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici trenér/kouč

Kompetence	Absolutní četnost známek					Průměr	Navržená úroveň
	1	2	3	4	5		
Etické jednání	0	0	3	6	6	4,2	4
Vytvoření vzájemné důvěry	0	0	1	4	10	4,6	5
Koučovací pozice	0	0	1	10	4	4,2	4
Plánování a stanovení cílů	0	0	2	9	4	4,1	4
Efektivní komunikace	0	0	1	8	6	4,3	5
Rozvoj sebeuvědomění	0	0	3	6	6	4,2	4
Celoživotní učení	0	0	3	8	4	4,1	3
Uspokojování klientových potřeb	0	0	3	6	6	4,2	4
Techniky koučování	0	0	4	10	1	3,8	4
Ovlivňování ostatních	1	3	6	3	2	3,1	3
Počítačová způsobilost	1	2	9	3	0	2,9	3

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence ovlivňování ostatních a počítačová způsobilost byly na základě nízké úrovně důležitosti plynoucí z dotazníkového šetření vyřazeny ze seznamu kompetencí. Přehled výsledků dotazníkového šetření je uveden výše v Tab. 5.10. Červeně jsou označeny ty kompetence, které byly z kompetenčního modelu vyřazeny.

5.5 Ověření a validace kompetenčního modelu

Tato fáze procesu návrhu kompetenčního modelu je zaměřena na ověření faktu, zda kompetenční model popisuje takové chování, které umožňuje zaměstnancům dosahovat nadprůměrných výsledků. Toto ověření slouží také k ujištění, jsou-li všechny kompetence srozumitelně pojmenovány a definovány a také k ujištění, jestli jsou veškeré úrovně kompetencí definovány v souladu s možným kariérním postupem na dané pozici.

Proces ověření a validace kompetenčního modelu proběhl částečně prostřednictvím dotazníkového šetření, které je blíže popsáno v kapitole 5.4. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla ověřena důležitost a požadovaná úroveň rozvoje kompetencí nezbytná pro výkon dané pozice. Respondenti byli rovněž dotázáni, jestli jim v kompetenčním modelu určitá kompetence schází či zda mají jiné připomínky k daným kompetencím. Ohledně pozice HRS – rozvoj a vzdělávání se žádné připomínky neobjevily. U pozice HRBP byla na základě připomínek respondentů do kompetenčního modelu doplněna kompetence **týmová práce**. Pro pozici trenér/kouč byly na základě připomínek respondentů vyřazeny kompetence **ovlivňování ostatních** a **počítačová způsobilost**. Dále byla upravena definice kompetence uspokojování klientových potřeb a změněn název kompetence dodržování etických norem a profesních standardů na etické jednání.

Další možností vedoucí k ověření takto sestaveného kompetenčního modelu by bylo opětovné provedení dotazníkového šetření či provedení osobních pohovorů s respondenty a dojednání konsensu ohledně rozporů při hodnocení důležitosti a požadované úrovně rozvoje kompetence pro výkon práce na dané pozici. Ověření kompetenčního modelu lze provést rovněž s využitím metody 360° zpětné vazby. Využití zmíněné metody může mít přínos pro oblast rozvoje kompetencí. Zjistí-li zaměstnanec, že existuje rozdíl mezi požadovanou a jím dosahovanou úrovní rozvoje kompetencí, může mu to pomoci si uvědomit potřebu dalšího vzdělávání či rozvoje, která následně povede k zefektivnění pracovního výkonu. V následující části práce již uvedeme návrhy kompetenčních modelů pro zvolené pozice do finální podoby a ukážeme si možné využití takto vytvořených kompetenčních modelů v rámci společnosti.

6 Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci

Cílem šesté kapitoly diplomové práce je navržení kompetenčních modelů pro pozice HR specialista – rozvoj a vzdělávání, HR Business Partner a trenér/kouč. Následně je popsáno možné využití těchto kompetenčních modelů v rámci personálních procesů ve společnosti.

Námi vytvořené kompetenční modely vycházejí z veškerých informací získaných během procesu tvorby kompetenčních modelů popsaném v kapitole 5. Takto vytvořené kompetenční modely jsou složeny z kompetencí, které jsou rozděleny do tří skupin. Konkrétně na kompetence interpersonální, manažerské a technické. Součástí modelu je také popis jednotlivých projevů chování, které jsou vyžadovány pro jednotlivé úrovně rozvoje kompetencí.

6.1 Návrh kompetenčního modelu pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání

Konečná podoba kompetenčního modelu pro pozici HRS – rozvoj a vzdělávání byla vytvořena na základě výsledků dotazníkového šetření uvedených v kapitole 5.4.1. Důležitost a požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro danou pozici byly hodnoceny zaměstnancem na dané pozici a jeho nadřízeným. Respondenti byli také dotázáni, zda jim některé kompetence v modelu chybějí nebo zda mají jiné výhrady k námi zvoleným kompetencím a jejich definicím. Ke kompetencím přiřazeným pozici HRS – rozvoj a vzdělávání neměli respondenti žádné připomínky, proto jsme je mohli ponechat v nepozměněné podobě oproti kompetencím uvedeným v dotazníkovém šetření. Důležitost a požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro výkon práce na dané pozici je zaznamenána v **Tab. 6.1**.

Kompetenční model ve své finální podobě je následně uveden v **Příloze č. 13**. Jednotlivé úrovně kompetencí byly popsány s využitím NSP, kde jsou úrovně některých kompetencí v kompetenčním modelu popsány. Jelikož je pro tvorbu kompetenčního modelu využit přístup šitý na míru organizaci, jsou jednotlivé úrovně kompetencí upraveny na základě charakteristiky dané pracovní pozice. Stupnice důležitosti a požadované úrovně rozvoje kompetencí je uvedena v kapitole 5.

Tab. 6.1 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HRS II – rozvoj a vzdělávání

Kompetence	Navržená důležitost	Navržená úroveň
Efektivní komunikace	4	4
Počítačová způsobilost	3	4
Týmová práce	4	4
Řešení problémů	4	3
HR znalosti a dovednosti	4	4
Samostatnost	4	4
Podnikatelský postřeh	3	3
Strategické myšlení a plánování	3	3
Zvládání zátěže	3	3
Výkonnost	4	4
Celoživotní učení	4	4
Poskytování služeb	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Postup při navrhování důležitosti a požadované úrovně rozvoje jednotlivých kompetencí je blíže specifikován v kapitole 5.4.1.

6.2 Návrh kompetenčního modelu pro pozici HR Business Partner I

Pro pozici HR Business Partner jsme postupovali obdobným způsobem, který byl využit u HRS pro oblast rozvoje a vzdělávání. Znovu byly získány názory zaměstnance na dané pozici (HRBP I) a porovnány s názory zaměstnance na pozici vyšší (HRBP II). Na základě takto získaných informací je vytvořena finální podoba kompetenčního modelu, jež je uvedena v **Příloze č. 14**. Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí je definována tak, aby byla respektována hierarchická struktura pozice a byly tedy zachovány rozdíly v požadované úrovni rozvoje kompetence pro pozice HRBP úrovně I a HRBP úrovně II. Tento fakt může být využit např. při plánování kariérního postupu zaměstnanců na zmíněných pozicích. U některých kompetencí jsme ponechali stejnou požadovanou úroveň rozvoje pro obě pozice. Rozdílnou požadovanou úroveň rozvoje jsme určili u těch kompetencí, u kterých si myslíme, že jsou důležité pro odlišení požadovaného výkonu na daných pozicích. Pro definování jednotlivých úrovní rozvoje kompetencí je opět využita NSP, avšak námi definované úrovně rozvoje daných

kompetencí jsou opět upraveny na základě charakteristiky pracovního místa. Kompetence jsou opět rozděleny do tří kategorií, a to na kompetence interpersonální, manažerské a technické.

Tab. 6.2 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HRBP I

Kompetence	Navržená důležitost	Navržená úroveň
Efektivní komunikace	4	5
Řízení změn	3	4
Řešení problémů	4	5
Podnikatelský postřeh	3	4
Poskytování služeb	4	4
Strategické myšlení a plánování	4	4
Zvládání zátěže	4	5
Znalost podnikové kultury	3	4
Celoživotní učení	3	4
HR znalosti a dovednosti	3	4
Samostatnost	3	5
Týmová práce	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Data uvedená v **Tab. 6.2** souvisí s pozicí HRBP I, požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici HRBP II je zmíněna v kapitole 6.4.

6.3 Návrh kompetenčního modelu pro pozici trenér/kouč

U pozice trenér/kouč bylo postupováno odlišně než u zbylých dvou pozic. Při dotazníkovém šetření byl důraz kladen na názory zaměstnanců na pozici trenér/kouč. Odpovědi získané od zaměstnanců na jiných pozicích (projektový manažer a HR specialista) byly využity jako doplňkové tehdy, když nebylo zcela jednoznačné, zda na základě zjištěné důležitosti je nezbytné danou kompetenci do kompetenčního modelu zařadit.

Kompetenční model pro pozici trenér/kouč je ve své konečné podobě uveden v **Příloze č. 15**. Celkově je v kompetenčním modelu obsaženo 9 kompetencí, které jsou zde rozděleny na manažerské, interpersonální a technické. Každá kompetence je rozdělena na 5 úrovní z hlediska rozvoje kompetence. Každá úroveň je stručně definována, aby bylo jasné, jaké chování se čeká od zaměstnance s kompetencí rozvinutou na konkrétní úrovni. Při definování jednotlivých kompetencí a jejich úrovní byl využit kompetenční model

vytvořený profesní organizací *International Coach Federation* a také data z NSP. Zbylé kompetence byly definovány autorem. Přehled kompetencí včetně jejich důležitosti a požadované úrovně rozvoje pro výkon práce na pozici trenér/kouč jsou uvedeny v **Tab. 6.3**.

Tab. 6.3 Důležitost a požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici trenér/kouč

Kompetence	Navržená důležitost	Navržená úroveň
Etické jednání	4	4
Vytvoření vzájemné důvěry	4	5
Koučovací pozice	4	4
Plánování a stanovení cílů	3	4
Efektivní komunikace	4	5
Rozvoj sebeuvědomění	4	4
Celoživotní učení	3	3
Uspokojování klientových potřeb	3	4
Techniky koučování	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Využití kompetenčních modelů ve společnosti

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4, koncept řízení lidských zdrojů podle kompetencí (*Competency Based Management*) je možno využít v celé řadě personálních procesů. Kompetenční model pak působí jako prvek, který personální procesy ve společnosti integruje do jednoho celku. Velmi často je kompetenční přístup využit při definování požadavků na pracovní místo či při výběru zaměstnanců. Právě na oblast získávání a výběru zaměstnanců zaměříme využití námi vytvořených kompetenčních modelů. Dalšími oblastmi, pro které prezentujeme možnosti využití kompetenčních modelů, jsou hodnocení a kariérního plánování.

6.4.1 Výběr zaměstnanců

S implementací kompetenčního přístupu navrhuji někteří autoři začít v oblasti výběru zaměstnanců. Jelikož jednou z nejčastěji využívaných metod při výběru zaměstnanců je výběrový rozhovor, navrhuje začít právě zde. Účinnou formou výběrového rozhovoru v tomto případě může být *Competency Based Interview*, kterou jsme blíže popsali již v kapitole zaměřené na měření úrovně kompetencí. Zásadní výhodou CBI je to, že za pomoci na společnost vyžadované kompetence zaměřených otázek umožní zjistit, jakým způsobem a na jaké úrovni daný uchazeč kompetenci ve svém chování projevil.

Pro využití CBI v procesu výběru zaměstnanců je nejdříve potřeba vytvořit kompetenční model pro danou pozici a definovat požadované projevy chování pro každou kompetenci. Tento předpoklad jsme již v předchozím textu práce splnili. Následně je nezbytné vytvořit metodické pokyny k hodnocení. Příklad metodických pokynů k hodnocení uchazečů přináší Yeung (2008). Pro přehled jej uvádíme v **Tab. 6.4**.

Tab. 6.4 Metodické pokyny k hodnocení uchazečů

Metodické pokyny k hodnocení uchazečů
S hodnocením vyčkejte, až výběrový rozhovor skončí.
Přečtěte si veškeré poznámky o chování uchazeče, které jste během pohovoru pořídili/a. Zvýrazněte si důležité poznámky ve vztahu ke kompetencím.
Přečtěte si definici první kompetence, včetně typických projevů chování, a srovnajte ji s příklady, které jsou uvedeny ve vašich poznámkách z rozhovoru.
Shrňte poznatky o tom, zda projevy chování, které uchazeč zmínil, jsou v souladu s projevy chování u dané kompetence.
Ohodnoťte uchazeče podle definované hodnotící škály.
Opakujte proces pro další kompetence, dokud jejich seznam nevyčerpáte.

Zdroj: Yeung (2008, s. 127)

Těmito metodickými pokyny by se měl personalista zodpovědný za výběr zaměstnanců řídit a měl by si je přečíst před každým pohovorem. Tímto se zajistí objektivita při hodnocení. Následujícím krokem zavedení kompetenčního přístupu do procesu výběru zaměstnanců je vytvoření hodnotící stupnice. Příklad vhodné hodnotící stupnice dle Turner (2004) je uveden v **Tab. 6.5**. Stupnice je na škále 1 – 5. Pokud uchazeč nezmínil při rozhovoru žádný projev chování spojený s danou kompetencí, je ohodnocen známkou 1. Pokud naopak zmíní veškeré typické projevy chování s kompetencí spojené, je ohodnocen známkou 5. Na základě takto stanovené stupnice je možné předvídat úroveň rozvoje kompetence uchazeče, a jelikož se, co se týče rozpětí hodnotící škály, shoduje s námi vytvořenou stupnicí hodnotící požadovanou úroveň rozvoje kompetence, je možno tyto stupnice snadno spárovat. U velkých společností se může stát, že různí hodnotitelé budou hodnotit přítomnost projevů chování spojených s hodnocenou kompetencí různě. Tento nedostatek je možno odstranit důkladným proškolením hodnotitelů. Další možnost je ta, že u výběrového rozhovoru budou přítomni dva hodnotitelé, kteří se po skončení rozhovoru budou snažit dosáhnout shody ohledně hodnocení.

Tab. 6.5 Hodnotící stupnice pro CBI

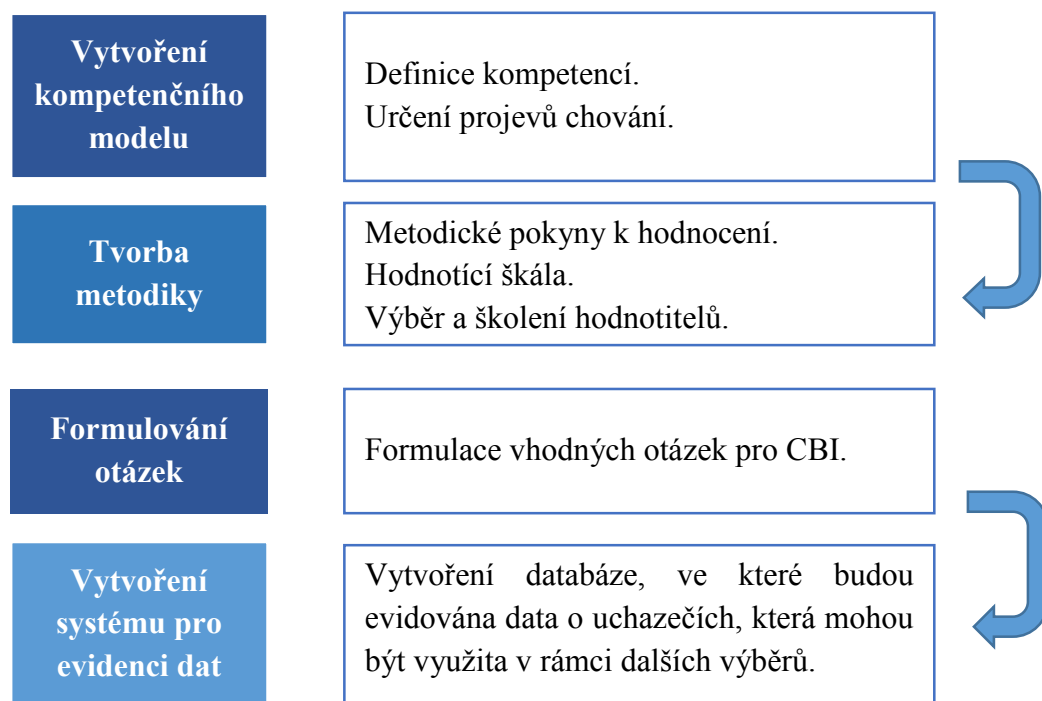
Úroveň shody	Definice úrovně
1 = Nedostatečná	Absolutní shoda zmíněných projevů chování s typickými.
2 = Neuspokojující, slabá	Značný počet příkladů shodných s typickými projevy chování.
3 = Standardní	Průměrný počet shodných projevů chování.
4 = Vysoká	Podprůměrný počet shodných projevů chování.
5 = Excelentní	Bylo popsáno velmi málo nebo žádné shodné projevy chování.

Zdroj: Turner (2004, s. 38)

V situaci, kdy máme stanovené metodické pokyny pro hodnocení a definování stupnic pro hodnocení, zbývá pro každou kompetenci nadefinovat otázky, které budou v rámci CBI uchazeči kladeny. Otázky využitě v rámci CBI musejí být otevřené. Uchazeč by měl popsat, jak se choval v určité situaci nebo případně jak by se v dané situaci choval. Příklad otázek pro CBI pro pozici HRS II – rozvoj a vzdělávání je uveden v **Příloze č. 16**.

V momentě, kdy jsme splnili výše uvedené body, zbývá vytvořit systém, ve kterém budou evidovány výsledky rozhodnutí o kandidátech. Námi navržený proces výběru zaměstnanců na základě kompetencí je pro přehled znázorněn v **Obr. 6.1**.

Obr. 6.1 Proces zavedení výběru zaměstnanců na základě kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým předpokladem pro úspěšné zvládnutí CBI je rovněž navození příjemné atmosféry. S tímto také souvisí správný výběr místnosti, ve které účastníci rozhovoru nebudou jednak rušeni a rovněž v ní budou příznivé podmínky pro rozhovor.

6.4.2 Hodnocení zaměstnanců

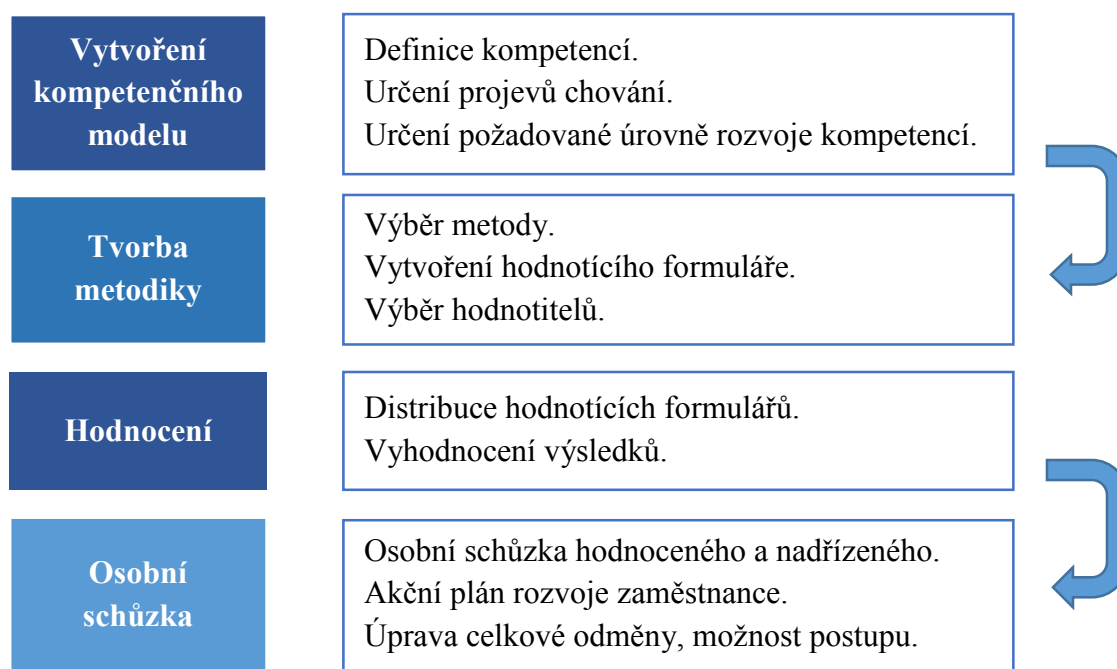
Hodnocení bývá zaměstnanci vnímáno jako citlivá oblast, a to protože je často navázáno na jejich odměňování. Z tohoto důvodu je pro oblast hodnocení zaměstnanců potřeba zvolit především objektivní a měřitelná kritéria. Zavedení kompetenčního přístupu do tohoto personálního procesu může odstranit problémy se subjektivitou hodnocení.

Prvním předpokladem zavedení hodnocení zaměstnanců dle kompetencí je vytvoření kompetenčního modelu a stanovení požadované úrovně rozvoje kompetencí pro danou pozici. Stanovit požadovanou úroveň rozvoje kompetencí je možno na základě dotazníkového šetření, které jsme provedli v rámci kapitoly 5. Po provedení dotazníkového šetření je však nutná schůzka účastníků šetření (nadřízený a podřízený, případně u pozice trenér/kouč všichni respondenti) a dohoda na požadované úrovni rozvoje těch kompetencí, u kterých došlo k rozporu v hodnocení kompetence respondenty.

Následujícím krokem je výběr metody, která bude pro hodnocení využita. Dle našeho názoru je vhodnou metodou pro hodnocení zaměstnanců 360° zpětná vazba. Hodnocení by se zúčastnil hodnocený zaměstnanec, jeho nadřízený, podřízený a kolega. Pro hodnocení bychom navrhli využít dotazník, buďto v elektronické nebo papírové podobě. U každé kompetence by byly uvedeny projevy chování a respondent by na základě uvedené stupnice vybral hodnotu rozvoje kompetence u hodnoceného dle svého uvážení. Hodnotící arch pro 360° zpětnou vazbu je uveden v **Příloze č. 18**.

Po provedení samotného hodnocení proběhne vyhodnocení odpovědí. Následovat by měla schůzka mezi hodnoceným a jeho nadřízeným a diskuse nad zjištěnými daty. Schůzka by měla být pečlivě naplánována, aby měli oba účastníci dostatečný čas na přípravu. Nezbytný je také správný výběr prostor, kde rozhovor proběhne. Výsledkem rozhovoru je následně vytvoření plánu rozvoje pro daného zaměstnance. V případě provázanosti systému hodnocení a odměňování pak zásah do celkové odměny hodnoceného.

Obr. 6.2 Proces hodnocení zaměstnanců na základě kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

V Obr. 6.2 je graficky znázorněn proces hodnocení zaměstnanců podle kompetencí navržený výše v textu.

6.4.3 Kariérní růst zaměstnanců

Plánování kariérního růstu je dalším významný personálním procesem, ve kterém je možno kompetenční přístup uplatnit. Je velmi důležité, aby byla ve společnosti stanovena jasná pravidla upravující kariérní postup zaměstnanců. Tomuto může napomoci správné definování požadovaných úrovní rozvoje kompetencí pro dané pozice. Nezbytné je stanovit ty kompetence, které jsou tzv. „odlišující“ a jejich rozvoj umožňuje zaměstnanci výkon práce na hierarchicky vyšší pozici. Definování úrovní rozvoje kompetencí však samo o sobě nestačí. Důležitý je neustálý monitoring výkonů zaměstnanců na daných pozicích. Při monitoringu úrovní kompetencí daného pracovníka může dojít ke třem situacím:

1. Současná úroveň rozvoje kompetence = požadovaná úroveň rozvoje kompetence.

Při této situaci může zaměstnanec stále vykonávat práci na dané pozici. Pro postup na vyšší pozici je nezbytná realizace rozvojových aktivit.

2. Současná úroveň rozvoje kompetence > požadovaná úroveň rozvoje kompetence.

Pokud je zároveň splněn předpoklad, že současná úroveň rozvoje kompetencí odpovídá

požadované úrovni rozvoje kompetencí pro vyšší pozici, je možné dát zaměstnanci nabídku k povýšení.

3. Současná úroveň rozvoje kompetence < požadovaná úroveň rozvoje kompetence.

V této situaci je nezbytná realizace rozvojových aktivit, aby si zaměstnanec mohl udržet současnou pozici. Se zaměstnancem by měl být také sjednán osobní pohovor.

Pro účely této práce jsme se rozhodli navrhnout plán kariérního postupu pro pozici HR Business Partner. Prvním krokem pro sestavení zmíněného plánu je návrh kompetenčního modelu, k čemuž došlo v kapitole 6.2. Následně je nezbytné vyjasnit si vztah mezi pracovními pozicemi v rámci skupiny pracovních míst HRBP. K tomuto došlo na základě **Přílohy č. 2**, kde jsou vyjasněny kvalifikační požadavky pro pozice HRBP I a HRBP II. Na základě předchozího kroku a výsledků dotazníkového šetření došlo k určení těch kompetencí, u nichž jejich úroveň rozvoje hraje rozdíl pro postup z pozice HRBP I na HRBP II. Jedná se o kompetence řízení změn, znalost podnikového prostředí, strategické myšlení a plánování, znalost podnikové kultury, HR znalosti a dovednosti a týmová práce. Námi navržený plán kariérního postupu mezi těmito dvěma pozicemi je uveden v **Tab. 6.6**. Červeně jsou označeny rozdílové kompetence.

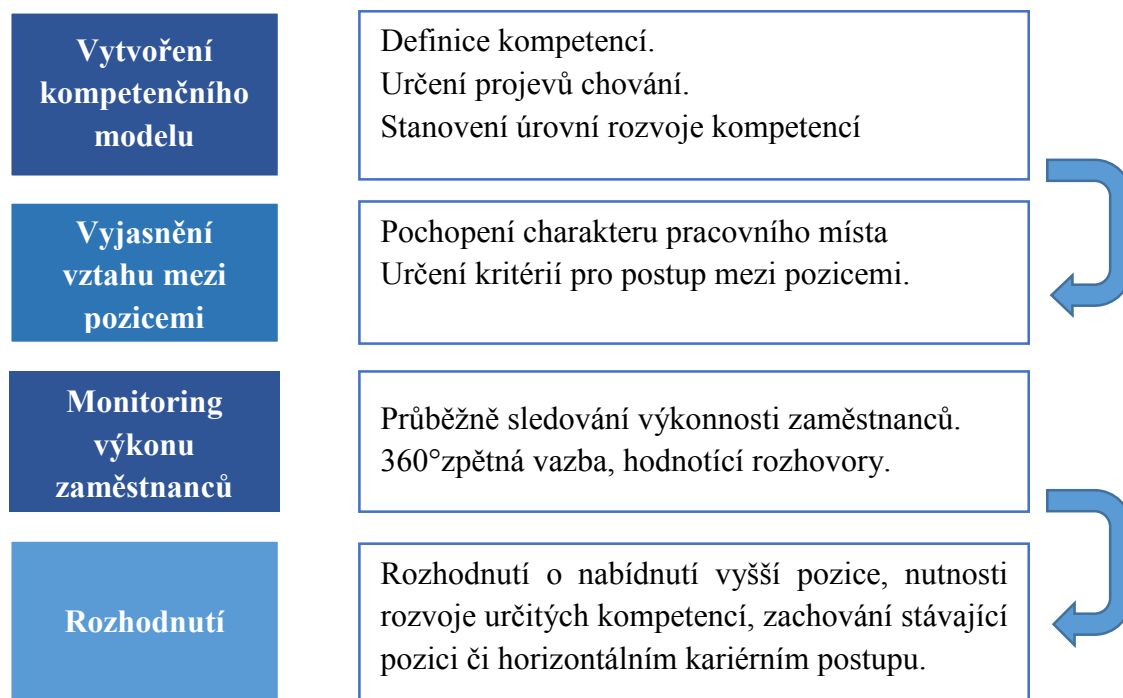
Tab. 6.6 Plán kariérního postupu pro skupinu zaměstnanců HRBP

Zaměstnanec: XY		Pozice: HRB I	
Kompetence	Současná úroveň	Požadavky	
		HRBP I	HRBP II
Efektivní komunikace		5	5
Řízení změn		4	5
Řešení problémů		5	5
Podnikatelský postřeh		4	5
Poskytování služeb		4	4
Strategické myšlení a plánování		4	5
Zvládání zátěže		5	5
Znalost podnikové kultury		4	5
Celoživotní učení		4	4
HR znalosti a dovednosti		4	5
Samostatnost		5	5
Týmová práce		4	5

Zdroj: vlastní zpracování

Navržený postup při tvorbě plánu kariérního postupu pro skupinu zaměstnanců HRBP uvádíme v Obr. 6.3.

Obr. 6.3 Návrh postupu pro sestavení plánu kariérního postupu



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud si shrneme informace uvedené v Obr. 6.2, pak dle našeho názoru je třeba nejdříve začít sestavením kompetenčního modelu. Následně by mělo dojít k vyjasnění si vztahu mezi pozicemi, mezi nimiž je možno v rámci kariéry postupovat. V této fázi je důležité vyjasnit si, u kterých kompetencí je třeba rozvoj pro postup na vyšší pozici a také určit jasná kritéria pro kariérní postup v rámci společnosti. Pro vyhodnocení, zda je daný zaměstnanec způsobilý k postupu na vyšší pozici, je nezbytné hodnocení jeho výkonnosti. Toto hodnocení může proběhnout s využitím 360° zpětné vazby, osobních rozhovorů či jiných metod, uvedených v kapitole zaměřené na měření úrovně kompetencí. Posledním krokem je pak rozhodnutí o možnostech kariérního postupu u daného zaměstnance. Na jednu pozici je ve společnosti většinou k dispozici více zaměstnanců. Z tohoto důvodu je třeba poskytnout zaměstnancům také možnost horizontálního posunu v rámci organizace.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navržení kompetenčních modelů pro 3 zvolené pozice. V rámci šesté kapitoly práce byly navrženy kompetenční modely pro pozice HR specialista II pro oblast rozvoje a vzdělávání, HR Business Partner I a trenér/kouč. Takto vytvořené kompetenční modely mohou sloužit jako podklad pro výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a pro plánování kariérního postupu. V rámci naší práce byly také navrženy možné cesty, kterými by mohlo být postupováno při využití kompetenčního přístupu ve výše zmíněných personálních procesech.

Práce jako celek byla rozdělena na dvě základní části, a to na část teoreticko-metodickou a část aplikačně-ověřovací. Po úvodu jsme se zaměřili na metodiku práce a na vysvětlení použitých metod, na základě kterých jsme mohli zpracovat teoretická východiska práce a poté navrhnout kompetenční modely.

Další kapitolu jsme nazvali teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů. Cílem této kapitoly bylo vysvětlení základní terminologie, která se týká problematiky řízení lidských zdrojů podle kompetencí. Věnovali jsme se vymezení pojmu kompetence, dále jsme přešli k dělení kompetencí na základě určitých kritérií. Pro účely práce jsme si zvolili kritérium členění kompetencí dle typu pracovní pozice. Následně jsme se zaměřili na možnosti měření úrovně kompetencí, řízení lidských zdrojů podle kompetencí (CBM), problematiku kompetenčních modelů a jejich využití v současnosti.

V následující kapitole jsme se zaměřili na charakteristiku společnosti, v jejímž rámci byly kompetenční modely navrženy. Konkrétně se jednalo o Českou spořitelnu, a.s. Pro pochopení fungování společnosti jsme si přiblížili základní hodnoty organizace a její vizi. Popsali jsme si také strukturu společnosti a některé ukazatele popisující pozici společnosti na bankovním trhu.

Kapitola metodika tvorby kompetenčních modelů byla zaměřena na popis postupu, který jsme sledovali při návrhu kompetenčních modelů pro zvolené pozice. Proces návrhu kompetenčních modelů jsme realizovali v celkem pěti krocích, které jsou ve zmíněné kapitole popsány. Pro identifikaci kompetencí, nezbytných pro výkon práce na zmíněných pozicích, jsme využili metodu CBI a metody studia odborné literatury a interních dokumentů společnosti. Při definici kompetencí jsme se inspirovali také kompetencemi definovány v databázi Národní soustavy povolání a kompetenčním modelem vytvořeným profesní

organizací *International Coach Federation*. Seznamy kompetencí vytvořené na základě těchto informací jsme si ověřili u zaměstnanců společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření. Důležitost a požadovanou úroveň rozvoje kompetencí pro danou pracovní pozici hodnotil vždy zaměstnanec na dané pozici a jeho nadřízený. U pozice trenér/kouč jsme se rozhodli pro dotazníkové šetření pouze mezi zaměstnanci na této pozici. V případě rozporu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným navrhl úroveň důležitosti a požadovanou úroveň rozvoje kompetence autor.

V šesté kapitole práce byly následně na základě informací získaných prostřednictvím výše popsaného postupu navrženy kompetenční modely pro pozice HR specialita pro oblast rozvoje a vzdělávání, HR Business Partner a trenér/kouč, které jsou výstupem této práce. V podkapitole 6.4 pak byly navrženy možné alternativy využití kompetenčních modelů v rámci organizace.

Dle našeho názoru mohou být takto navržené kompetenční modely pro organizaci přínosem, a to zejména pro oblast výběru, hodnocení a plánování kariérního postupu zaměstnanců.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a potupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. 982 p. ISBN 0749446315.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.
6. BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
7. HÁJEK, Jan a Rudolf PÍŠA. *180 let českého spořitelnictví*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-867-5447-2.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
9. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
10. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 80-735-7463-2.
14. KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 2011. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
15. KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-8.

16. LUCIA, Antoinette D. and Richard LEPSINGER. *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999, xix. ISBN 07-879-4602-8.
17. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
18. SPENCER, Lyle., M. a Signe M. SPENCER. *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley&Sons, Inc., 1993. ISBN 0-471-54809-X.
19. TURNER Tom S.: *Behavioural interviewing guide: A Practical, Structured Approach for Conducting Effective Selection Interviews*. Victoria: Trafford Publishing 2004. 144 p. ISBN 1-41204285-2.
20. VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.
21. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
22. YEUNG Rob: *Successful Interviewing and Recruitment*. London: Kogan Page Limited, 2008. 200 p. ISBN 978-0-7494-5164-6

Elektronické zdroje

23. CAREER ONE STOP. *Develop a Competency model* [online]. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: http://www.careeronestop.org/CompetencyModel/userguide_competency.aspx.
24. NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Specialista rozvoje a vzdělávání* [online]. 2013 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102148&kod_sm1=2
25. Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. Competency Identification Modelling and Assessment in the USA. *International Journal of Training and Development* [online]. 1999, Vol. 3(2), p. 90-105. [cit. 2016-02-20] Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2419.00069>
26. STEVENS, G. W. A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modelling. *Human Resource Development Review* [online]. 2013, vol. 12(1): p. 86-107

- [cit. 2015-12-05]. ISSN 1534-4843. DOI: 10.1177/1534484312456690. Dostupné z: <http://hrd.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1534484312456690>
27. ÚLOVEC, Martin. *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – komparační analýza* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2014. [cit. 2015-12-05] Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Potreby_zamestnavatelu_komparace_2014_pro_www.pdf
28. ULRICH, Dave et al. HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review* [online]. 2012, vol. 11, p. 217–222 [cit. 2016-02-29]. ISSN 1475-4398. Dostupné z: <http://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/HRtalent-HRcompetencies.pdf>

Seznam grafů

Graf 3.1 Využití kompetenčních modelů v ČR	37
Graf 3.2 Hlavní důvody, proč firmy nevyužívají KM	38
Graf 3.3 Oblasti, ve kterých firmy KM využívají	38
Graf 3.4 Iničiátoři zavedení kompetenčního modelu	39
Graf 5.1 Důležitost kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání	50
Graf 5.2 Požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání	53
Graf 5.3 Důležitost kompetencí pro pozici HRBP I	56
Graf 5.4 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici HRBP I	58
Graf 5.5 Důležitost kompetencí pro pozici trenér/kouč	61
Graf 5.6 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici trenér/kouč	64

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Vliv úrovně lidských zdrojů na výkonnost organizace	10
Obr. 3.2 Vývojové fáze řízení lidských zdrojů	11
Obr. 3.3 Hierarchický model struktury kompetence	15
Obr. 3.4 Tradiční přehled klíčových kompetencí	19
Obr. 3.5 Model 360° zpětné vazby	26
Obr. 3.6 Předpoklady implementace a fungování CBM	28
Obr. 4.1 Logo společnosti	40
Obr. 4.2 Geografická struktura Erste Group	41
Obr. 6.1 Proces zavedení výběru zaměstnanců na základě kompetencí	72
Obr. 6.2 Proces hodnocení zaměstnanců na základě kompetencí	74
Obr. 6.3 Návrh postupu pro sestavení plánu kariérního postupu	76

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Rozlišení pojmů "competency" a "competence"	14
Tab. 3.2 Matice kompetencí	34
Tab. 3.3 Srovnání důležitosti kompetencí v rámci jednotlivých úrovní vzdělání	36
Tab. 4.1 Základní fakta o České spořitelně, a.s. (ke dni 30. 6. 2015)	42
Tab. 5.1 Kvalifikační požadavky na pozici specialisty vzdělávání a rozvoje dle NSP	46
Tab. 5.2 Klíčové kompetence profesionálního ICF kouče	47

Tab. 5.3 Důležitost kompetencí.....	49
Tab. 5.4 Úrovně kompetencí	49
Tab. 5.5 Důležitost kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání	52
Tab. 5.6 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí - HR specialista rozvoj a vzdělávání	53
Tab. 5.7 Důležitost kompetencí pro pozici HRBP 1	57
Tab. 5.8 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici HRBP 1	58
Tab. 5.9 Důležitost kompetencí pro pozici trenér/kouč	63
Tab. 5.10 Požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici trenér/kouč.....	65
Tab. 6.1 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HRS II – rozvoj a vzdělávání	68
Tab. 6.2 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR Business Partner.....	69
Tab. 6.3 Důležitost a požadovaná úroveň rozvoje kompetencí pro pozici trenér/kouč.....	70
Tab. 6.4 Metodické pokyny k hodnocení uchazečů	71
Tab. 6.5 Hodnotící stupnice pro CBI	72
Tab. 6.6 Plán kariérního postupu pro skupinu zaměstnanců HRBP.....	75

Seznam zkratk

AC	Assessment centre
BSC	Balanced scorecard
CBI	Cometency Based Interview
ČS	Česká spořitelna, a. s.
FSČS	Finanční skupina české spořitelny
HR	Human resources (lidské zdroje)
HRBP	HR Business Partner
HRS	HR specialista
KM	Kompetenční model
NSP	Národní soustava povolání

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016


.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1	Organizační struktura společnosti
Příloha 2	Popis pracovního místa HR Business Partner
Příloha 3	Popis pracovního místa HR specialista
Příloha 4	Popis pracovního místa Trenér/kouč
Příloha 5	Seznam otázek použitých u CBI pro pozici trenér/kouč
Příloha 6	Seznam otázek použitých u CBI pro pozice HRBP a HRS – rozvoj a vzdělávání
Příloha 7	Definice kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání
Příloha 8	Definice kompetencí pro pozici HR Business Partner
Příloha 9	Definice kompetencí pro pozici Trenér/kouč
Příloha 10	Dotazník – důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR specialista – rozvoj a vzdělávání
Příloha 11	Dotazník – důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HRBP
Příloha 12	Dotazník – důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici Trenér/kouč
Příloha 13	Kompetenční model pro pozici HRS II – rozvoj a vzdělávání
Příloha 14	Kompetenční model pro pozici HRBP I
Příloha 15	Kompetenční model pro pozici Trenér/kouč
Příloha 16	Otázky pro výběrové řízení na pozici HRS II – rozvoj a vzdělávání
Příloha 17	Hodnotící arch pro CBI na pozici HRS II – rozvoj a vzdělávání
Příloha 18	Hodnotící formulář pro 360° zpětnou vazbu – HRS II – rozvoj a vzdělávání

Příloha 1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura České spořitelny

k 31. prosinci 2014

Předseda představenstva a generální ředitel	Mistopředseda představenstva	Člen představenstva	Člen představenstva
Pavel Kysilka	Wolfgang Schopf	Daniel Heler	Karel Mourek
Kancelář společnosti	Účetnictví, kontroling a BI	Investiční bankovnictví	Právní služby
Komunikace a CSR	Řízení majetku	Finanční trhy – Obchodování a prodej	Strategické řízení rizik
Interní audit	Řízení bilance finanční skupiny	Finanční trhy – Retail Distribution	Řízení úvěrových rizik korporátního bankovnictví
Lidské zdroje	Procesní řízení	Financování	Bezpečnost
Marketing		Firemní klientela (regionální koro- porátní centra)	Řízení úvěrových rizik retailového bankovnictví
Ekonomické a strategické analýzy		Realitní obchody	Restrukturalizace a vymáhání
Řízení klientské zkušenosti a kvality služeb		Komunální financování	Compliance, prevence finanční kriminality a podvodného jednání
Digital Service Unit		Large Corporates	Podpora
Platební styk		Řízení produktů korporátního bankovnictví	
Správa účtů a klientské dokumen- tace		Corporate Cash Management a podpora prodeje	
Wholesale Back Office			
Správa účtů a vymáhání			
IT a projekty			
Řízení provozu			
Klientské centrum			
Distribuce (Regiony, pobočková síť)			
Přímé bankovnictví			
Kartové centrum			
Řízení retailových produktů a pro- cesů			
Externí prodej a kooperace			
Řízení retailových segmentů			
Finanční plánování a analýzy			

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Příloha 2 Popis pracovního místa HR Business Partner

Název skupiny	HBP
	HR BUSINESS PARTNER
Definice	Zodpovídá za rozvoj a realizaci strategie lidských zdrojů, prosazení a zavedení strategických změn do banky a nalezení vhodného řešení požadavků managementu České spořitelny prostřednictvím odborného poradenství v dané oblasti řízení lidských zdrojů.

Úroveň	Typ funkce	Charakteristika
HBP2	HR Business partner	<ul style="list-style-type: none"> • Má VŠ vzdělání a 5+ let praxe • Má vysoce specializované znalosti a zkušenosti v oblasti lidských zdrojů • Má vysoce specializované znalosti a zkušenosti v oblasti lidských zdrojů nebo dlouhodobé zkušenosti z pozice seniorního manažera • Má velmi dobrou znalost AJ <ul style="list-style-type: none"> - Je partnerem, který chápe a plně podporuje strategické iniciativy v obchodní divizi. - Poskytuje samostatně komplexní a vysoce odborné poradenské služby vyššímu managementu. - V rámci zadaných kompetencí zavádí, dohlíží, realizuje a spolu s centrem odbornosti vylepšuje HR strategie v rámci divize. - Podporuje rozvoj manažerských schopností a dovedností za účelem jejich stálého zlepšování - Pomáhá managementu ČS při řízení a rozvoji jejich podřízených, podporuje management ČS při rozvoji divizí banky z pohledu řízení lidí - Poskytuje konzultace ke strategickým plánům divizí ČS a jejich útvarů - Komunikuje velmi intenzivně v rámci útvaru i celé organizace - Může vést skupinu spolupracovníků - Provádí činnosti v oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců FSČS v rámci své profesní působnosti, odbornosti a specializace - Má hluboké manažerské znalosti a zkušenosti HR problematiky včetně řízení diverzity - Dokáže řešit odlišné situace vyžadující rozpoznání, výběr a řešení prostřednictvím dříve získaných dovedností - Má značnou míru interpretativního myšlení - Je schopen vnitřně spojit činnosti, které jsou relativně stejnorodé a které vyžadují vnější koordinaci s příbuznými funkcemi

Úroveň	Typ funkce	Charakteristika
HBP1	HR Generalista	<ul style="list-style-type: none"> • Má VŠ vzdělání a 5+ let praxe • Má specializované znalosti a zkušenosti v oblasti lidských zdrojů • Má specializované znalosti a zkušenosti v oblasti lidských zdrojů • Má velmi dobrou znalost AJ <ul style="list-style-type: none"> - Poskytuje podporu v HR procesech (nábor, adaptace, rozvoj, odměňování/benefity, retence, apod.) liniiovým manažerům - V rámci zadáných kompetencí zavádí, dohlíží, realizuje a spolu s HBP2 vylepšuje HR strategie v rámci svěřeného regionu - Poskytuje poradenství ve všech otázkách HR a podporuje liniiové manažery v oblasti people managementu - Rozvíjí partnerství s rozsáhlou skupinou klientů do úrovně týmlídr a zajišťuje, že všechny rozhodnutí jsou v souladu s Business a HR strategií - Podporuje interní klienty v oblasti rozvoje a leadershipu, koučování a poradenství - Poskytuje samostatně komplexní a vysoce odborné poradenské služby vyššímu managementu. - Komunikuje velmi intenzivně v rámci útvaru i celé organizace - Provádí činnosti v oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců FSČS v rámci své profesní působnosti, odbornosti a specializace

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Příloha 3 Popis pracovního místa HR specialista

NÁZEV SKUPINY		HRS
		HR SPECIALISTA
Definice		Zabezpečuje specializované činnosti v dané oblasti lidských zdrojů prostřednictvím týmu či samostatných specialistů prostřednictvím služeb vysoké kvality s cílem uspokojit potřeby interních klientů FSČS.
Úroveň	Typ funkce	Charakteristika
HRS4	HR specialista IV	<ul style="list-style-type: none"> • Má SŠ/VŠ vzdělání a min. 5 let praxe v oblasti lidských zdrojů • Znalost specifík bankovního sektoru • Aktivní znalost AJ • Má výborné prezentační dovednosti • Má velmi dobrou znalost PC - Řídí, nastavuje a implementuje strategické změny v řízení lidských zdrojů (v oblasti talent managementu, rozvoje dovedností, odměňování, řízení výkonu a motivace, firemní kultury a diversity atd.) - Řídí komplexní projekty v oblasti lidských zdrojů, jejichž dopad ovlivňuje celou banku - Podílí se na tvorbě specializované části metodiky pro oblast lidských zdrojů společnosti - Vytváří, navrhuje a zlepšuje služby lidských zdrojů a vytváří nástroje pro jejich zefektivnění - Sleduje a analyzuje aktuální trendy v oblasti řízení lidských zdrojů - Aktivně reaguje na změny na trhu, navrhuje implementaci inovativních změn podle aktuálních požadavků FSČS a trhu - Spolupracuje a řídí projekty v rámci Erste Group - Komunikuje velmi intenzivně v rámci útvaru a v rámci celé organizace <p>Pozice vyžaduje operativní nebo koncepční integraci různorodých funkcí, které jsou odlišné co do povahy a účelu v důležité oblasti řízení nebo strategických funkcí</p>
Úroveň	Typ funkce	Charakteristika
HRS3	HR specialista III	<ul style="list-style-type: none"> • Má SŠ/VŠ vzdělání a min. 3 roky praxe v dané oblasti lidských zdrojů • Znalost specifík bankovního sektoru • Aktivní znalost AJ • Prezentační dovednosti na dobré úrovni • Má velmi dobrou znalost PC - Nastavuje a implementuje strategické změny v řízení lidských zdrojů ve vybrané oblasti lidských zdrojů, podílí se na specializované části metodiky pro danou oblast lidských zdrojů společnosti - Vytváří, navrhuje a zlepšuje služby lidských zdrojů a vytváří nástroje pro jejich zefektivnění - Sleduje a analyzuje aktuální trendy v příslušné oblasti řízení lidských zdrojů - Aktivně reaguje na změny na trhu, navrhuje implementaci inovativních změn podle aktuálních požadavků FSČS a trhu - Řídí HR projekty - Podporuje HRS4 v řízení projektů v rámci Erste Group - Intenzivně komunikuje a aktivně spolupracuje s HR Business Partnery a dalšími funkcemi v rámci útvaru i v rámci celé organizace - Působí/může působit jako teamleader pro vybranou oblast lidských zdrojů (tým personálních služeb, vedoucí týmu služeb rozvoje zaměstnanců, tým služeb lidských zdrojů)

		<ul style="list-style-type: none"> - Vede/může vést tým specialistů nižší úrovně v oblasti personálních služeb, plní roli kouče, rozvíjí znalosti a dovednosti členů týmu - Prostřednictvím členů týmu zajišťuje poskytování efektivních a kvalitních služeb - Identifikuje potřeby a připravuje kroky pro jejich uspokojení, monitoruje a implementuje kroky ke zlepšení
Úroveň	Typ funkce	Charakteristika
HRS2	HR specialista II	<ul style="list-style-type: none"> • Má SŠ/VŠ vzdělání a min. 2 roky praxe v dané oblasti lidských zdrojů • Znalost specifik bankovního sektoru • Aktivní znalost AJ • Prezentační dovednosti na dobré úrovni • Má velmi dobrou znalost PC - Je specialistou v příslušné oblasti lidských zdrojů (pracovní právo a daně, organizační design, vzdělávání a osobní rozvoj, expati, řízení odměňování a výkonu) - Monitoruje a řeší potřeby v příslušné oblasti lidských zdrojů - Sleduje aktuální trendy a navrhuje zlepšení služeb v oblasti své působnosti - Podporuje specialisty vyšší úrovně, účastní se projektů - Intenzivně komunikuje a aktivně spolupracuje s HR Business Partnery a dalšími funkcemi v rámci útvaru i v rámci celé organizace - Působí/může působit jako teamleader pro vybranou oblast lidských zdrojů - Vede/může vést tým specialistů nižší úrovně vybrané oblasti centra personálních služeb, plní roli kouče, rozvíjí znalosti a dovednosti členů týmu - Prostřednictvím členů týmu zajišťuje poskytování efektivních a kvalitních služeb - Identifikuje potřeby a připravuje kroky pro jejich uspokojení, monitoruje a implementuje kroky ke zlepšení <p>V případě specialisty v oblasti Reporting, HR kontroling, HR informační systémy a řízení procesů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Má SŠ/VŠ vzdělání a min. 3 roky praxe v dané oblasti lidských zdrojů nebo 3letá praxe na funkci HRS1 • Má velmi dobrou znalost SAP a dalších aplikací • Aktivní znalost AJ • Má velmi dobrou znalost PC - Je zkušeným specialistou v příslušné oblasti - Provádí analytickou a odbornou činnost v oblasti - Monitoruje a řeší potřeby v příslušné oblasti lidských zdrojů - Podporuje specialisty vyšší úrovně, účastní se projektů - Intenzivně komunikuje a aktivně spolupracuje s HR Business Partnery a dalšími funkcemi v rámci útvaru i v rámci celé organizace <p>V případě specialisty v oblasti Nábor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Má SŠ/VŠ vzdělání a min. 3 roky praxe v dané oblasti lidských zdrojů nebo 3letá praxe na funkci HRS1 • Znalost specifik bankovního sektoru • Aktivní znalost AJ • Má velmi dobrou znalost PC - Je zkušeným specialistou v příslušné oblasti - Je zodpovědný za nábor manažerských a klíčových pozic v rámci FSČS - Vytváří náborové strategie, řídí výběrová řízení, doporučuje vhodné kandidáty

		<ul style="list-style-type: none"> - Podporuje specialisty vyšší úrovně, účastní se projektů <p>Intenzivně komunikuje a aktivně spolupracuje s HR Business Partnery a dalšími funkcemi v rámci útvaru i v rámci celé organizace</p>
Úroveň	Typ funkce	Charakteristika
HRS1	HR specialista I	<ul style="list-style-type: none"> • Má SŠ/ VŠ vzdělání a min. 3 roky praxe v lidských zdrojích • Má velmi dobrou znalost PC • Znalost specifik bankovního sektoru • Aktivní znalost AJ - Je specialistou v dané oblasti lidských zdrojů - Provádí činnosti k dosažení cílů pro danou oblast, monitoruje a aktivně řeší potřeby v dané oblasti lidských zdrojů - Sleduje aktuální trendy a navrhuje zlepšení služeb v oblasti své působnosti - Podporuje specialisty vyšší úrovně, intenzivně komunikuje a aktivně spolupracuje s HR Business Partnery a dalšími funkcemi v rámci útvaru i v rámci celé organizace - Identifikuje potřeby a připravuje kroky pro jejich uspokojení, monitoruje a implementuje kroky ke zlepšení - Práce vyžaduje širokou znalost jednotlivých aspektů oboru a schopnost aplikovat v praxi jednoznačně vymezené metody a postupy - Pozice vyžaduje samostatnou realizaci úkolů, myšlení je v rámci přesně definovaných postupů a příkladů na určitém stupni rozmanitosti a/nebo pod soustředěným dohledem

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Příloha 4 Popis pracovního místa Trenér/kouč

Trenér, kouč/ka – Top Affluent

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední podniky a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je počtem přes 5 milionu klientů největší bankou na českém trhu. Od roku 2000 je členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě s 17 miliony klientů v osmi zemích.

Máte chuť:

- podporovat distribuční síť v segmentu Top Affluent vhodnými vzdělávacími a rozvojovými formami a metodami (trénink, mentoring, poradenství, koučování atp.)
- pracovat na rozvoji definovaných cílových skupin (vedoucí obchodního týmu, bankéř) v oblastech integrovaných prodejních dovedností, manažerských dovedností, procesů a nástrojů řízení lidských zdrojů
- podílet se na tvorbě metodik v jednotlivých oblastech vzdělávání, tvořit tréninky a aktivně je vést
- mít zodpovědnost za efektivitu realizovaných vzdělávacích aktivit a jejich dopad na obchodní výsledky
- cestovat v rámci ČR

Budeme si rozumět, pokud máte:

- VŠ vzdělání
- 5 let praxi v obchodu nebo managementu, alespoň 2 roky v tréninku
- velmi dobré znalosti / zkušenosti v lektorování, tvorba tréninku a andragogiky
- výcvik v koučování výhodou
- velmi dobré znalosti obchodních a manažerských technik
- základní znalosti AJ (jednoduchá konverzace, orientace v textu)
- velmi dobrá znalost práce na PC (Excel, MS Office)
- aktivní praxi v řízení motorového vozidla (ŘP sk. B)

Příloha 5 Seznam otázek použitých u CBI pro pozici trenér/kouč

Rád bych Vás požádal o zodpovězení následujících otázek. Účelem rozhovoru je odhalit, jak jste reagoval/a na určité situace a jaké kompetence jste při jejich řešení využil/a. Z Vašich odpovědí následně vyplyne, jaké schopnosti, dovednosti či znalosti jsou potřebné pro výkon Vaší pozice.

Řekněte mi o situaci, kdy jste měl/a s klientem odlišný názor na způsoby učení. Jak jste postupoval/a?

Popište mi situaci, kdy jste musel/a proces koučování přizpůsobit potřebám klienta?

Popište mi situaci, kdy jste vytvořil vlastní nový postup pro proces koučování klienta.

Řekněte mi o situaci, kdy jste se musel/a rozhodnout mezi několika způsoby spolupráce s klientem? Jak jste postupoval/a?

Popište mi situaci, kdy jste musel klienta přesvědčit o přínosu koučování. Přesvědčil/a jste jej?

Řekněte mi o situaci, kdy jste cíleně přizpůsobil/a své chování k ovlivnění či přesvědčení klienta?

Jak jste postupoval/a při stanovování pravidel a cílů procesu koučování mezi Vámi a klientem?

Řekněte mi o situaci, kdy jste musel/a plán koučování přehodnotit a změnit.

Popište mi situaci, kdy jste musel/a klientovi vysvětlit náročnou problematiku.

Popište mi situaci, kdy jste z neverbálních projevů klienta rozpoznal/a jeho rozpoložení.

Jak jste postupoval, když jste musel/a klientovi sdělit negativní zpětnou vazbu?

Jak jste postupoval, když jste musel/a klientovi objasnit jeho silné a slabé stránky?

Popište mi situaci, kdy jste inspiroval/a klienta ke změně úhlu pohledu na danou věc.

Uveďte mi prosím příklad, kdy jste se z vlastní iniciativy naučil/a něco nového? Souviselo to s pracovní pozicí?

Popište mi situaci, kdy jste si sám/a pro sebe vytvořil/a vzdělávací plán?

Uveďte příklad, kdy jste díky vlastní aktivitě odhalil/a vzdělávací potřebu klienta?

Popište mi situaci, kdy jste musel/a vyhovět nesympatické osobě. Jak jste postupoval/a?

Uveďte příklad, kdy jste ke vzájemné spokojenosti vyřešil/a konflikt s klientem?

Příloha 6 Seznam otázek použitých u CBI pro pozice HR Business Partner a HR specialista – rozvoj a vzdělávání

Rád bych Vás požádal o zodpovězení následujících otázek. Účelem rozhovoru je odhalit, jak jste reagoval/a na určité situace a jaké kompetence jste při jejich řešení využil/a. Z Vašich odpovědí následně vyplyne, jaké schopnosti, dovednosti či znalosti jsou potřebné pro výkon Vaší pozice.

Efektivní komunikace

Řekněte mi o situaci, kdy jste musel/a prezentovat své názory před skupinou lidí (více než 5)?

Řekněte mi o situaci, kdy jste musel/a získat komplexní informaci a musel se tak ptát více osob na více otázek.

Řízení změn

Uveďte příklad, kdy za Vašeho působení v organizaci nastala výrazná změna, která se týkala i Vás. Jak jste na ni reagoval/a.

Jakou roli jste v tomto procesu hrál/a?

Řekněte mi o situaci, kdy jste navrhl/a inovaci či změnu vnitropodnikového procesu v oblasti HR?

Řešení problémů (analytické myšlení)

Vzpomeňte si na úkol/projekt, který jste vyřešil/a úspěšně. Co bylo zdrojem tohoto úspěchu?

Povězte mi o úkolu, na jehož řešení jste se podílel/a, který nebyl vyřešen dle požadavků. Co bylo důvodem neúspěchu a jak jste postupoval/a dál?

Jak postupujete, když řešíte důležitý úkol a je vám zadán další úkol, který je také důležitý a urgentní?

Podnikatelský postřeh

Řekněte mi, jaké faktory, dle Vašeho názoru, nejvíce ovlivňují podnikání v bankovníctví?

Popište mi situaci, kdy Vám znalost prostředí bankovního sektoru usnadnila výkon práce?

Poskytování služeb

Popište mi situaci, kdy jste musel/a poskytnout poradenské služby managementu organizace. (HRBP)

Jak jste reagoval/a, když jste byl/a požádán/a o pomoc, ale v danou chvíli jste měl neodkladné povinnosti?

Jak jste reagoval/a, když jste byl/a požádán/a o pomoc těsně před koncem pracovní doby?

Strategické myšlení a plánování

Řekněte mi o situaci, kdy jste musel/a vytvořit či se podílet na strategii k dosažení dlouhodobého cíle.

Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a vytvořit plán pro zvládnutí určitého úkolu.

Řekněte mi o situaci, kdy jste se podílel/a na zavádění, realizaci či vylepšování HR strategie v rámci divize.

Zvládání zátěže

Vzpomeňte si na úkol, který jste řešil/a pod časovým nebo psychickým tlakem. Jak jste postupoval/a?

Stalo se Vám, že termín pro splnění úkolu byl podstatně zkrácen? Jak jste v této situaci postupoval/a a jak jste se cítil/a?

Znalost podnikové kultury

Co si myslíte o hodnotách organizace? Jaké jsou Vaše osobní hodnoty? Jsou v souladu s organizačními?

Celoživotní učení

Uveďte mi prosím příklad, kdy jste se z vlastní iniciativy naučil/a něco nového? Souviselo to s pracovní pozicí?

Samostatnost

Popište mi situaci, kdy jste musel/a řešit samostatně obtížný úkol, jak jste postupoval/a?

Povězte mi o významném rozhodnutí, které jste musel učinit samostatně? Jaké byly výsledky?

Výkonnost

Řekněte mi o situaci, kdy jste si stanovil/a cíle a dosáhl/a jej.

Popište mi situaci, kdy jste musel/a zvýšit úroveň své výkonnosti

Týmová práce

Popište situaci, kdy jste byl/a členem týmu. Jak jste pozitivně přispěl/a k jeho činnosti?

Řekněte mi, kdy jste pracoval v nefunkčním týmu? Podílel jste se na řešení problémů?

Dejte mi příklad, kdy jste vedl/a pracovní skupinu/tým k dosažení konkrétního cíle.

Příloha 7 Definice kompetencí pro pozici HR specialista II – rozvoj a vzdělávání

Kompetence	Definice	Projevy chování
Efektivní komunikace	Vyjadřuje své myšlenky jasně a srozumitelně, na odborné úrovni, a to jak v ústní, tak písemné formě. Umí naslouchat, předávat informace ostatním, klást cílově zaměřené otázky a poskytovat zpětnou vazbu.	Srozumitelně formuluje své myšlenky v písemné a ústní podobě. Naslouchá a poskytuje zpětnou vazbu. Bez obtíží prezentuje své názory před kolegy či zákazníky. Klade jasné a cíleně zaměřené otázky.
Počítačová způsobilost	Jisté a kritické používání informačních technologií k pracovním úkonům a komunikaci. Využívá digitální technologie k organizování práce a je schopen pracovat s informačním systémem organizace.	Ovládá veškerý software a zařízení využívající IT v organizaci. Efektivně komunikuje s využitím IT. Využívá IT k organizaci práce.
Týmová práce	Aktivně spolupracuje a směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Sdílí, vyhledává a nabízí informace. Respektuje druhé a je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti.	Sdílí informace s ostatními. Respektuje diverzitu. Je schopen podřídit úsilí skupinovému cíli. Usnadňuje práci ve skupině.
Řešení problémů	Je schopen rozpoznat a samostatně nebo za pomoci týmu řešit problémy. Je schopen skloubit analytické a kreativní myšlení. Je schopen problém analyzovat a navrhnout jeho řešení. Aktivně odstraňuje možné příčiny problémů.	Je schopen odhalit příčiny problémů. Je schopen řešit problémy. Dovede myslet analyticky a kreativně. Předchází vzniku problémů.
HR znalosti a dovednosti	Zabezpečuje specializované činnosti v oblasti rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů a prostřednictvím týmu či samostatných specialistů poskytuje služby vysoké kvality s cílem uspokojit potřeby interních klientů FSČS.	Koncipuje rozvojové programy. Podílí se na tvorbě strategie vzdělávání a rozvoje. Sleduje trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje.
Samostatnost	Samostatně a spolehlivě plní zadané úkoly. Dokáže správně odhadnout své schopnosti. Rozhoduje se rychle a pružně.	Samostatně plní úkoly. Samostatně řídí svůj výkon. Rychlé a pružné rozhodování.

Podnikatelský postřeh	Má přehled o dění v sociokulturním, oborovém a interním prostředí banky. Chápe podstatu podnikání v bankovním sektoru a rozumí potřebám interních a externích zákazníků.	Zná specifika bankovního sektoru. Rozumí a umí využít ekonomické a kulturní charakteristiky prostředí.
Strategické schopnosti a plánování	Vytváří, realizuje či se spolupodílí na vytvoření strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v návaznosti na strategii organizace. Vytváří plány v souladu s vnitřním a vnějším prostředím organizace.	Dokáže rozlišit podstatné od nepodstatného. Vytváří variantní plány. Předvídá budoucí vývoj a otevírá cestu potřebným změnám.
Zvládání zátěže	Podává přiměřený výkon v zátěžových situacích. V náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnat se se zátěží.	Podává stabilní a kvalitní výkon v zátěžových situacích. Kontroluje své emoce v zátěžových situacích.
Výkonnost	Podává spolehlivý a stabilní výkon a je schopen sebemotivace, sebekontroly a sebezdokonalování. Orientuje se na výkon a jeho přínos pro tým, útvar či organizaci jako celek.	Orientuje se na výkon. Podává spolehlivý a stabilní výkon. Je schopen sebekontroly a sebemotivace.
Celoživotní učení	Zná své silné a slabé stránky a na základě toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby. Snaží se aktivně vzdělávat a má touhu po sebezdokonalování. Je vytrvalý při osvojování nových znalostí.	Aktivně se vzdělává. Cíleně rozvíjí své silné stránky a eliminuje slabé. Dokáže se motivovat ke vzdělávání.
Poskytování služeb	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby interních zákazníků a usiluje o jejich dlouhodobou spokojenost. Prostřednictvím členů týmu zajišťuje poskytování kvalitních služeb.	Aktivně zjišťuje potřeby v oblasti rozvoje a vzdělávání. Dokáže účinně vyjednávat. Identifikuje potřeby a připravuje kroky k jejich uspokojení.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Definice kompetencí pro pozici HR Business Partner I

Kompetence	Definice	Projevy chování
Komunikace	Vyjadřuje své myšlenky jasně a srozumitelně, na odborné úrovni, a to jak v ústní, tak písemné formě. Umí naslouchat, předávat informace ostatním, klást cílově zaměřené otázky a poskytovat zpětnou vazbu.	Srozumitelně formuluje své myšlenky v písemné a ústní podobě. Naslouchá a poskytuje zpětnou vazbu. Bez obtíží prezentuje své názory před kolegy či zákazníky. Klade jasné a cíleně zaměřené otázky.
Řízení změn	Přistupuje pozitivně ke změnám v organizačních procesech. Aktivně vyhledává příležitosti ke změnám a informuje o nich příslušné osoby v organizaci.	Navrhuje inovace procesů probíhajících v organizaci. Řídí, urychluje a usnadňuje změnu. Podporuje kreativní myšlení u ostatních. Identifikuje klíčové problémy podnikatelského úspěchu.
Řešení problémů	Je schopen rozpoznat a samostatně nebo za pomoci týmu řešit problémy. Je schopen skloubit analytické a kreativní myšlení. Je schopen problém analyzovat a navrhnout jeho řešení. Aktivně odhaluje možné příčiny problémů.	Je schopen odhalit příčiny problémů. Je schopen řešit problémy. Dovede myslet analyticky a kreativně. Předchází vzniku problémů.
Podnikatelský postřeh	Má přehled o dění v sociokulturním, oborovém a interním prostředí banky. Chápe podstatu podnikání v bankovním sektoru a rozumí potřebám interních a externích zákazníků. Dokáže přenést potřeby businessu do HR a zpět.	Zná specifika bankovního sektoru. Rozumí a umí využít ekonomické a kulturní charakteristiky prostředí. Je schopen přenášet potřeby businessu na HR a zpět.
Poskytování služeb	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby vyššího managementu a liniových manažerů. Poskytuje odborné poradenské služby vyššímu managementu a liniovým manažerům. Podílí se na tvorbě produktů v Centru odbornosti.	Aktivně zjišťuje potřeby zákazníků. Dokáže účinně vyjednávat. Poskytuje vysoce odborné poradenské služby. Je empatický.

Strategické myšlení a plánování	<p>Přispívá k vytváření jasné vize a souboru hodnot pro organizaci. Vytváří a realizuje HR strategie v návaznosti na Business strategii. Vytváří plány v souladu s vnitřním a vnějším prostředím organizace.</p>	<p>Dokáže rozlišit podstatné od nepodstatného. Vytváří variantní plány. Vytváří vize a zavádí a vylepšuje HR strategie. Předvídá budoucí vývoj a otevírá cestu potřebným změnám.</p>
Zvládání zátěže	<p>Podává přiměřený výkon v zátěžových situacích. V náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnat se se zátěží.</p>	<p>Podává stabilní a kvalitní výkon v zátěžových situacích. Kontroluje své emoce v zátěžových situacích.</p>
Celoživotní učení	<p>Zná své silné a slabé stránky a na základě toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby. Snaží se aktivně vzdělávat a má touhu po sebezdokonalování. Je vytrvalý při osvojování nových znalostí.</p>	<p>Aktivně se vzdělává. Podporuje řízení rozvoje zaměstnanců. Dokáže se motivovat ke vzdělávání.</p>
Znalost podnikové kultury	<p>Rozumí podnikové kultuře (hodnoty, sdílené názory, zvyklosti, normy) a také faktorům, které ji ovlivňují. Jedná v souladu s hodnotami organizace a podporuje rozvoj podnikové kultury. Rozumí klíčovým činnostem a procesům v organizaci</p>	<p>Jedná v souladu s hodnotami organizace. Podporuje rozvoj podnikové kultury. Rozumí činnostem a procesům v organizaci.</p>
HR znalosti a dovednosti	<p>Má vysoce specializované znalosti a zkušenosti v oblasti HR (nábor, adaptace, rozvoj, odměňování/benefity, retence apod.), které mu umožňují poskytování vysoce specializovaných poradenských služeb.</p>	<p>Má znalosti v oblasti HR (nábor, adaptace, rozvoj, odměňování/benefity, retence, řízení diverzity apod.). Podporuje rozvoj manažerských schopností a dovedností.</p>
Týmová práce	<p>Aktivně spolupracuje a směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Sdílí, vyhledává a nabízí informace. Respektuje druhé a je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti.</p>	<p>Sdílí informace s ostatními. Respektuje diverzitu. Je schopen podřídit úsilí skupinovému cíli. Usnadňuje práci ve skupině.</p>
Samostatnost	<p>Samostatně a spolehlivě plní zadané úkoly. Dokáže správně odhadnout své schopnosti. Rozhoduje se rychle a pružně.</p>	<p>Samostatně plní úkoly. Sám řídí svůj výkon. Rychle a pružně se rozhoduje.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 definice kompetencí pro pozici trenér/kouč

Kompetence	Definice	Projevy chování
Etické jednání	Rozumí etickým normám v rámci organizace a dodržuje profesní standardy kouče (<i>International Coach Federation</i>). Je schopen tyto standardy účinně aplikovat ve všech situacích při koučování.	Chápe a dodržuje etické normy. Jedná v souladu s profesními standardy kouče. V případě potřeby odkáže klienta na jiný druh profesní pomoci.
Vytvoření vzájemné důvěry	Je schopen vytvořit bezpečné a podporující prostředí, které rozvíjí trvalý vzájemný respekt a důvěru mezi koučem a klientem. Poskytuje stálou podporu a povzbuzuje klienta ve využívání nově nabytých způsobů chování.	Vykazuje zájem o blaho klienta. Jedná čestně a upřímně. Respektuje názory a způsoby učení klienta. Stanovuje jasné pravidla a dodržuje sliby.
Koučovací pozice (přítomnost kouče)	Schopnost být v průběhu procesu koučování plně soustředěný, vytvořit přirozený vztah, který vytváří otevřené, flexibilní a důvěrné prostředí.	Při koučování je flexibilní. Nenechá se ovlivnit emocemi klienta. Užívá humor pro vytvoření energie.
Plánování a stanovení cílů	Schopnost rozvíjet a dodržet účinný plán koučování. Je schopen pochopit, co je v konkrétní situaci třeba a dohodnout se s klientem na procesu koučování.	Vyjednává pravidla a konkrétní parametry koučování. Sestavuje a upravuje plán a cíle koučování. Odhaluje nové zdroje pro učení. Dokáže stanovit, zda metody koučování jsou v souladu s potřebami klienta.
Efektivní komunikace	Vyjadřuje své myšlenky jasně a srozumitelně, na odborné úrovni, a to jak v ústní, tak písemné formě. Umí naslouchat, předávat informace ostatním, klást cílově zaměřené otázky a poskytovat zpětnou vazbu.	Srozumitelně formuluje své myšlenky v písemné a ústní podobě. Naslouchá a poskytuje zpětnou vazbu. Bez obtíží prezentuje své názory před kolegy či zákazníky. Klade jasné a cíleně zaměřené otázky. Rozpoznává projevy neverbální komunikace.

Rozvoj sebeuvědomění	Je schopen umožnit klientovi uvědomit si svou situaci. Má schopnost sjednotit a vyhodnotit množství různých informací a interpretovat je tak, aby klient dosáhl sebeuvědomění a dosáhl předem dohodnutých výsledků.	Rozpozná silné a slabé stránky klienta. Napomáhá klientovi objevovat nové myšlenky či názory. Inspiruje klienta ke změně úhlu pohledu a k nalezení nových možností jednání.
Celoživotní učení	Zná své silné a slabé stránky a na základě toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby. Snaží se aktivně vzdělávat a má touhu po sebezdokonalování. Je vytrvalý při osvojování nových znalostí.	Aktivně se vzdělává. Cíleně rozvíjí své silné stránky a eliminuje slabé. Dokáže se motivovat ke vzdělávání.
Uspokojování klientových potřeb	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby klienta a usiluje o dlouhodobou spokojenost klientů. Je vůči klientovi loajální. Je schopen zvládat emoce ve vypjatých situacích. Je schopen dostat klienta mimo komfortní zónu a tak rozvíjet jeho schopnosti.	Aktivně zjišťuje potřeby klientů. Dokáže účinně vyjednávat. Dokonale ovládá metody využívané při koučování. Získává zpětnou vazbu.
Techniky koučování	Má teoretické znalosti technik využívaných v procesu koučování, rozvoje manažerských dovedností, integrovaných prodejních dovedností a nástrojů řízení lidských zdrojů a je schopen tyto techniky prakticky využít k rozvoji klienta.	Má teoretické znalosti technik koučování. Je schopen znalosti technik koučování prakticky uplatnit.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Dotazník – důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR specialista II – rozvoj a vzdělávání

Dobrý den,

jsem student 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB – TU v Ostravě. Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku na téma „Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro výkon práce na pozici **HR specialisty pro rozvoj a vzdělávání**“.

Výsledky dotazníku budou využity pouze pro účely mé diplomové práce "Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci". Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Ondřej Lecián

Dle uvedené stupnice vyberte, prosím, jak jsou důležité následující kompetence pro pozici HR specialista - rozvoj a vzdělávání.

Důležitost kompetence	
1	Nedůležitá = není potřeba pro vynikající výkon práce
2	Není příliš důležitá = k vynikajícímu výkonu je potřeba výjimečně
3	Důležitá = je důležitá pro vynikající výkon práce na dané pozici
4	Nezbytná = k vynikajícímu výkonu práce na dané pozici je nezbytná

Kompetence	Definice	Důležitost
Komunikace	Vyjadřuje své myšlenky jasně a srozumitelně, na odborné úrovni, a to jak v ústní, tak písemné formě. Umí naslouchat, předávat informace ostatním, klást cílově zaměřené otázky a poskytovat zpětnou vazbu.	
Počítačová způsobilost	Jisté a kritické používání informačních technologií k pracovním úkonům a komunikaci. Využívá digitální technologie k organizování práce a je schopen pracovat s informačním systémem organizace.	
Týmová práce	Aktivně spolupracuje a směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Sdílí, vyhledává a nabízí informace. Respektuje druhé a je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti.	

Řešení problémů	Je schopen rozpoznat a samostatně nebo za pomoci týmu řešit problémy. Je schopen skloubit analytické a kreativní myšlení. Je schopen problém analyzovat a navrhnout jeho řešení. Aktivně odhaluje možné příčiny problémů.	
HR znalosti a dovednosti	Zabezpečuje specializované činnosti v oblasti rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů a prostřednictvím týmu či samostatných specialistů poskytuje služby vysoké kvality s cílem uspokojit potřeby interních klientů FSČS.	
Samostatnost	Samostatně a spolehlivě plní zadané úkoly. Dokáže správně odhadnout své schopnosti. Rozhoduje se rychle a pružně.	
Podnikatelský postřeh	Má přehled o dění v sociokulturním, oborovém a interním prostředí banky. Chápe podstatu podnikání v bankovním sektoru a rozumí potřebám interních a externích zákazníků.	
Strategické myšlení a plánování	Vytváří, realizuje či se spolupodílí na vytvoření strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v návaznosti na strategii organizace. Vytváří plány v souladu s vnitřním a vnějším prostředím organizace.	
Zvládání zátěže	Podává přiměřený výkon v zátěžových situacích. V náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnat se se zátěží.	
Výkonnost	Podává spolehlivý a stabilní výkon a je schopen sebemotivace, sebekontroly a sebezdokonalování. Orientuje se na výkon a jeho přínos pro tým, útvar či organizaci jako celek.	
Celoživotní učení	Zná své silné a slabé stránky a na základě toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby. Snaží se aktivně vzdělávat a má touhu po sebezdokonalování. Je vytrvalý při osvojování nových znalostí.	
Poskytování služeb	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby interních zákazníků a usiluje o jejich dlouhodobou spokojenost. Uvědomuje si odpovědnost spokojenost interních zákazníků. Je schopen zvládat emoce ve vypjatých situacích.	

Úroveň kompetencí pro pozici HR specialista II - rozvoj a vzdělávání

Dle uvedené stupnice vyberte, prosím, na jaké úrovni by měla být kompetence u zaměstnance na pozici **HR specialista - rozvoj a vzdělávání** rozvinutá.

Úroveň projevu kompetence	
1	Nedostatečná = žádné znalosti, dovednosti, schopnosti. Negativní projevy chování v důsledku absence kompetence.
2	Slabá = chování spojené s kompetencí je schopen využít minimálně. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Standardní = kompetence je adekvátně rozvinutá. Je schopen využít kompetenci vždy, když to situace vyžaduje.
4	Vysoká = pokročilá úroveň znalostí a dovedností, svým chováním pozitivně ovlivňuje lidi kolem sebe.
5	Excelentní = excelentní úroveň znalostí a dovedností. Svým chováním vytváří předpoklad pro rozvoj kompetence u ostatních, ovlivňuje celou organizaci.

Kompetence	Definice	Úroveň kompetence
Komunikace	Vyjadřuje své myšlenky jasně a srozumitelně, na odborné úrovni, a to jak v ústní, tak písemné formě. Umí naslouchat, předávat informace ostatním, klást cílově zaměřené otázky a poskytovat zpětnou vazbu.	
Počítačová způsobilost	Jisté a kritické používání informačních technologií k pracovním úkonům a komunikaci. Využívá digitální technologie k organizování práce a je schopen pracovat s informačním systémem organizace.	
Týmová práce	Aktivně spolupracuje a směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Sdílí, vyhledává a nabízí informace. Respektuje druhé a je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti.	
Řešení problémů	Je schopen rozpoznat a samostatně nebo za pomoci týmu řešit problémy. Je schopen skloubit analytické a kreativní myšlení. Je schopen problém analyzovat a navrhnout jeho řešení. Aktivně odhaluje možné příčiny problémů.	
HR znalosti a dovednosti	Zabezpečuje specializované činnosti v oblasti rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů a prostřednictvím týmu či samostatných specialistů poskytuje služby vysoké kvality s cílem uspokojit potřeby interních klientů FSČS.	
Samostatnost	Samostatně a spolehlivě plní zadané úkoly. Dokáže správně odhadnout své schopnosti. Rozhoduje se rychle a pružně.	

Podnikatelský postřeh	Má přehled o dění v sociokulturním, oborovém a interním prostředí banky. Chápe podstatu podnikání v bankovním sektoru a rozumí potřebám interních a externích zákazníků.	
Strategické schopnosti a plánování	Přispívá k vytváření jasné vize a souboru pro organizaci. Vytváří a realizuje strategie řízení lidských zdrojů v návaznosti na strategii organizace. Vytváří plány v souladu s vnitřním a vnějším prostředím organizace.	
Zvládání zátěže	Podává přiměřený výkon v zátěžových situacích. V náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnat se se zátěží.	
Výkonnost	Podává spolehlivý a stabilní výkon a je schopen sebemotivace, sebekontroly a sebezdokonalování. Orientuje se na výkon a jeho přínos pro tým, útvar či organizaci jako celek.	
Celoživotní učení	Zná své silné a slabé stránky a na základě toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby. Snaží se aktivně vzdělávat a má touhu po sebezdokonalování. Je vytrvalý při osvojování nových znalostí.	
Poskytování služeb	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby interních zákazníků a usiluje o jejich dlouhodobou spokojenost. Uvědomuje si odpovědnost spokojenost interních zákazníků. Je schopen zvládat emoce ve vypjatých situacích.	

Napadají Vás některé další kompetence, které jsou pro pozici „HR specialista v oblasti rozvoje a vzdělávání“ důležité?

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Děkuji za Váš čas.

Příloha 11 Dotazník – důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici HR Business Partner I

Dobrý den,

jsem student 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB – TU v Ostravě. Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku na téma „Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro výkon práce na pozici **HR Business Partnera**“.

Výsledky dotazníku budou využity pouze pro účely mé diplomové práce "Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci". Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Ondřej Lecián

Dle uvedené stupnice vyberte, prosím, jak jsou důležité následující kompetence pro pozici HR Business Partner.

Důležitost kompetence	
1	Nedůležitá = není potřeba pro vynikající výkon práce
2	Není příliš důležitá = k výkonu práce je potřeba výjimečně
3	Důležitá = usnadňuje výkon práce na dané pozici
4	Nezbytná = k vynikajícímu výkonu práce na dané pozici je nezbytná

Kompetence	Definice	Důležitost
Efektivní komunikace	Vyjadřuje své myšlenky jasně a srozumitelně, na odborné úrovni, a to jak v ústní, tak písemné formě. Umí naslouchat, předávat informace ostatním, klást cílově zaměřené otázky a poskytovat zpětnou vazbu.	
Řízení změn	Přístupuje pozitivně ke změnám v organizačních procesech. Aktivně vyhledává příležitosti ke změnám a informuje o nich příslušné osoby v organizaci.	
Řešení problémů	Je schopen rozpoznat a samostatně nebo za pomoci týmu řešit problémy. Je schopen skloubit analytické a kreativní myšlení. Je schopen problém analyzovat a navrhnout jeho řešení. Aktivně odhaluje možné příčiny problémů.	
Podnikatelský postřeh	Má přehled o dění v sociokulturním, oborovém a interním prostředí banky. Chápe podstatu podnikání v bankovním sektoru a rozumí potřebám interních a externích zákazníků. Dokáže přenést potřeby businessu do HR a zpět.	

Poskytování služeb	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby vyššího managementu a liniových manažerů. Poskytuje odborné poradenské služby vyššímu managementu a liniovým manažerům. Podílí se na tvorbě produktů v Centru odbornosti.	
Strategické myšlení a plánování	Přispívá k vytváření jasné vize a souboru hodnot pro organizaci. Vytváří a realizuje HR strategie v návaznosti na Business strategii. Vytváří plány v souladu s vnitřním a vnějším prostředím organizace.	
Zvládání zátěže	Podává přiměřený výkon v zátěžových situacích. V náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnat se se zátěží.	
Znalost podnikové kultury	Rozumí podnikové kultuře (hodnoty, sdílené názory, zvyklosti, normy) a také faktorům, které ji ovlivňují. Jedná v souladu s hodnotami organizace a podporuje rozvoj podnikové kultury. Rozumí klíčovými činnostem a procesům v organizaci.	
Celoživotní učení	Zná své silné a slabé stránky a na základě toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby. Snaží se aktivně vzdělávat a má touhu po sebezdokonalování. Je vytrvalý při osvojování nových znalostí.	
HR znalosti a dovednosti	Má vysoce specializované znalosti a zkušenosti v oblasti HR (nábor, adaptace, rozvoj, odměňování/benefity, retence apod.), ovládá IT využívané v organizaci, a má právní povědomí.	
Vedení lidí	Využívá svou formální i neformální autoritu k vedení a inspiraci ostatních. Zvyšuje výkonnost týmu a podporuje ostatní v jejich osobní rozvoji. Přebírá zodpovědnost za své výsledky a výsledky týmu, útvaru či organizace.	
Samostatnost	Samostatně a spolehlivě plní zadané úkoly. Dokáže správně odhadnout své schopnosti. Rozhoduje se rychle a pružně.	

Úroveň kompetencí pro pozici HR Business Partner I

Dle uvedené stupnice vyberte, prosím, na jaké úrovni by měla být kompetence u zaměstnance na pozici HR Business Partner I rozvinutá.

Úroveň projevu kompetence	
1	Nedostatečná = žádné znalosti, dovednosti, schopnosti. Negativní projevy chování v důsledku absence kompetence.
2	Slabá = chování spojené s kompetencí je schopen využít minimálně. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Standardní = kompetence je adekvátně rozvinutá. Je schopen využít kompetenci vždy, když to situace vyžaduje.
4	Vysoká = pokročilá úroveň znalostí a dovedností, svým chováním pozitivně ovlivňuje lidi kolem sebe.
5	Excelentní = excelentní úroveň znalostí a dovedností. Svým chováním vytváří předpoklad pro rozvoj kompetence u ostatních, ovlivňuje celou organizaci.

Kompetence	Definice	Úroveň kompetence
Komunikace	Vyjadřuje své myšlenky jasně a srozumitelně, na odborné úrovni, a to jak v ústní, tak písemné formě. Umí naslouchat, předávat informace ostatním, klást cílově zaměřené otázky a poskytovat zpětnou vazbu.	
Řízení změn	Přistupuje pozitivně ke změnám v organizačních procesech. Aktivně vyhledává příležitosti ke změnám a informuje o nich příslušné osoby v organizaci.	
Řešení problémů	Je schopen rozpoznat a samostatně nebo za pomoci týmu řešit problémy. Je schopen skloubit analytické a kreativní myšlení. Je schopen problém analyzovat a navrhnout jeho řešení. Aktivně odhaluje možné příčiny problémů.	
Podnikatelský postřeh	Má přehled o dění v sociokulturním, oborovém a interním prostředí banky. Chápe podstatu podnikání v bankovním sektoru a rozumí potřebám interních a externích zákazníků.	
Poskytování služeb	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby vyššího managementu a liniových manažerů. Poskytuje odborné poradenské služby vyššímu managementu a liniovým manažerům. Podílí se na tvorbě produktů v Centru odbornosti.	

Strategické myšlení a plánování	Přispívá k vytváření jasné vize a souboru hodnot pro organizaci. Vytváří a realizuje HR strategie v návaznosti na Business strategii. Vytváří plány v souladu s vnitřním a vnějším prostředím organizace.	
Zvládání zátěže	Podává přiměřený výkon v zátěžových situacích. V náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnat se se zátěží.	
Znalost podnikové kultury	Rozumí podnikové kultuře (hodnoty, sdílené názory, zvyklosti, normy) a také faktorům, které ji ovlivňují. Jedná v souladu s hodnotami organizace a podporuje rozvoj podnikové kultury. Rozumí klíčovým činnostem a procesům v organizaci.	
Celoživotní učení	Zná své silné a slabé stránky a na základě toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby. Snaží se aktivně vzdělávat a má touhu po sebezdokonalování. Je vytrvalý při osvojování nových znalostí.	
HR znalosti a dovednosti	Má vysoce specializované znalosti a zkušenosti v oblasti HR (nábor, adaptace, rozvoj, odměňování/benefity, retence apod.), ovládá IT využívané v organizaci, a má právní povědomí.	
Vedení lidí	Využívá svou formální i neformální autoritu k vedení a inspiraci ostatních. Zvyšuje výkonnost týmu a podporuje ostatní v jejich osobní rozvoji. Přebírá zodpovědnost za své výsledky a výsledky týmu, útvaru či organizace.	
Samostatnost	Samostatně a spolehlivě plní zadané úkoly. Dokáže správně odhadnout své schopnosti. Rozhoduje se rychle a pružně.	

Napadají Vás některé další kompetence, které jsou pro pozici „HR Business Partnera“ důležité?

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Děkuji za Váš čas.

Příloha 12 Dotazník – důležitost kompetencí pro pozici trenér/kouč

Dobrý den,

jsem student 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB – TU v Ostravě. Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku na téma „Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro výkon práce na pozici **trenér/kouč**“.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou využity pouze pro účely mé diplomové práce "Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci".

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Ondřej Lecián

Dle uvedené stupnice vyberte, prosím, jak jsou důležité následující kompetence pro pozici trenér/kouč.

Důležitost kompetence	
1	Nedůležitá = není potřeba pro vynikající výkon práce
2	Není příliš důležitá = k výkonu práce je potřeba výjimečně
3	Důležitá = usnadňuje výkon práce na dané pozici
4	Nezbytná = k vynikajícímu výkonu práce na dané pozici je nezbytná

Kompetence	Definice	Důležitost
Dodržování etických norem a profesních standardů	Rozumí etickým normám v rámci organizace a dodržuje profesní standardy kouče (<i>International Coach Federation</i>). Je schopen tyto standardy účinně aplikovat ve všech situacích při koučování.	
Vytvoření vzájemné důvěry	Je schopen vytvořit bezpečné a podporující prostředí, které rozvíjí trvalý vzájemný respekt a důvěru mezi koučem a klientem. Poskytuje stálou podporu a povzbuzuje klienta ve využívání nově nabytých způsobů chování.	
Koučovací pozice (přítomnost kouče)	Schopnost být v průběhu procesu koučování plně soustředěný, vytvořit přirozený vztah, který vytváří otevřené, flexibilní a důvěrné prostředí.	
Ovlivňování ostatních	Své jednání plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit. Ovlivňuje ostatní s cílem změnit projevy jejich chování za účelem jejich osobního rozvoje.	

Počítačová způsobilost	Jisté a kritické používání informačních technologií k pracovním úkonům a komunikaci. Využívá digitální technologie k organizování práce a je schopen pracovat s informačním systémem organizace.	
Plánování a stanovení cílů	Schopnost rozvíjet a dodržet účinný plán koučování. Je schopen pochopit, co je v konkrétní situaci třeba a dohodnout se s klientem na procesu koučování.	
Efektivní komunikace	Vyjadřuje své myšlenky jasně a srozumitelně, na odborné úrovni, a to jak v ústní, tak písemné formě. Umí naslouchat, předávat informace ostatním, klást cílově zaměřené otázky a poskytovat zpětnou vazbu.	
Rozvoj sebeuvědomění	Je schopen umožnit klientovi uvědomit si svou situaci. Má schopnost sjednotit a vyhodnotit množství různých informací a interpretovat je tak, aby klient dosáhl sebeuvědomění a dosáhl předem dohodnutých výsledků.	
Celoživotní učení	Zná své silné a slabé stránky a na základě toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby. Snaží se aktivně vzdělávat a má touhu po sebezdokonalování. Je vytrvalý při osvojování nových znalostí.	
Uspokojování zákaznických potřeb	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby klienta a usiluje o dlouhodobou spokojenost klientů. Uvědomuje si odpovědnost za klientovu spokojenost. Je schopen zvládat emoce ve vypjatých situacích.	
Techniky koučování	Má teoretické znalosti technik využívaných v procesu koučování a je schopen tyto techniky prakticky využít k rozvoji klienta.	

Úroveň kompetencí pro pozici kouč/trenér

Dle uvedené stupnice vyberte, prosím, na jaké úrovni by měla být kompetence u zaměstnance na pozici trenér/kouč rozvinutá. Napadají Vás některé další kompetence, které jsou pro pozici „trenér – kouč“ důležité?

Úroveň projevu kompetence	
1	Nedostatečná = žádné znalosti, dovednosti, schopnosti. Negativní projevy chování v důsledku absence kompetence.
2	Slabá = chování spojené s kompetencí je schopen využít minimálně. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Standardní = kompetence je adekvátně rozvinutá. Je schopen využít kompetenci vždy, když to situace vyžaduje.
4	Vysoká = pokročilá úroveň znalostí a dovedností, svým chováním pozitivně ovlivňuje lidi kolem sebe.
5	Excelentní = excelentní úroveň znalostí a dovedností. Svým chováním vytváří předpoklad pro rozvoj kompetence u ostatních, ovlivňuje celou organizaci.

Kompetence	Definice	Úroveň kompetence
Dodržování etických norem a profesních standardů	Rozumí etickým normám v rámci organizace a dodržuje profesní standardy kouče (<i>International Coach Federation</i>). Je schopen tyto standardy účinně aplikovat ve všech situacích při koučování.	
Vytvoření vzájemné důvěry	Je schopen vytvořit bezpečné a podporující prostředí, které rozvíjí trvalý vzájemný respekt a důvěru mezi koučem a klientem. Poskytuje stálou podporu a povzbuzuje klienta ve využívání nově nabytých způsobů chování.	
Koučovací pozice (přítomnost kouče)	Schopnost být v průběhu procesu koučování plně soustředěný, vytvořit přirozený vztah, který vytváří otevřené, flexibilní a důvěrné prostředí.	
Ovlivňování ostatních	Své jednání plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit. Ovlivňuje ostatní s cílem změnit projevy jejich chování za účelem jejich osobního rozvoje.	
Počítačová způsobilost	Jisté a kritické používání informačních technologií k pracovním úkonům a komunikaci. Využívá digitální technologie k organizování práce a je schopen pracovat s informačním systémem organizace.	
Plánování a stanovení cílů	Schopnost rozvíjet a dodržet účinný plán koučování. Je schopen pochopit, co je v konkrétní situaci třeba a dohodnout se s klientem na procesu koučování.	

Efektivní komunikace	Vyjadřuje své myšlenky jasně a srozumitelně, na odborné úrovni, a to jak v ústní, tak písemné formě. Umí naslouchat, předávat informace ostatním, klást cílově zaměřené otázky a poskytovat zpětnou vazbu.	
Rozvoj sebeuvědomění	Je schopen umožnit klientovi uvědomit si svou situaci. Má schopnost sjednotit a vyhodnotit množství různých informací a interpretovat je tak, aby klient dosáhl sebeuvědomění a dosáhl předem dohodnutých výsledků.	
Celoživotní učení	Zná své silné a slabé stránky a na základě toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby. Snaží se aktivně vzdělávat a má touhu po sebezdokonalování. Je vytrvalý při osvojování nových znalostí.	
Uspokojování zákaznických potřeb	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby klienta a usiluje o dlouhodobou spokojenost klientů. Uvědomuje si odpovědnost za klientovu spokojenost. Je schopen zvládat emoce ve vypjatých situacích.	
Techniky koučování	Má teoretické znalosti technik využívaných v procesu koučování a je schopen tyto techniky prakticky využít k rozvoji klienta.	

Napadají Vás některé další kompetence, které jsou pro pozici „trenér/kouč“ důležité?

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Děkuji za Váš čas.

Příloha 13 Kompetenční model pro pozici HRS II – rozvoj a vzdělávání

Kompetenční model pro pozici HR specialista II – rozvoj a vzdělávání								
Kompetence		Úroveň					Skutečnost	Cíl
		1	2	3	4	5		
Interpersonální kompetence	Efektivní komunikace	Formulování myšlenek v písemné a mluvené podobě je nesrozumitelné. Komunikace je bariérou při práci. Není schopen naslouchat a poskytnout smysluplnou zpětnou vazbu.	Formulace myšlenek mu činí problém. Informace poskytuje pouze na vyžádání a má problém s nasloucháním. V nečekaných situacích reaguje nepředvídatelně.	Vyžaduje-li to situace, je schopen srozumitelně formulovat myšlenky v písemné i ústní podobě. Je schopen sdílet informace s ostatními útvary v rámci organizace. (ČJ, AJ – B1)	Jasně a srozumitelně komunikuje s business partnery a útvary v rámci organizace. Aktivně naslouchá a poskytuje zpětnou vazbu. Je asertivní a dokáže prezentovat a obhájit své názory před skupinou. Povzbuzuje ostatní ke konstruktivní komunikaci. (ČJ, AJ – B2)	Písemná a ústní komunikace je na excelentní úrovni. Efektivně vysvětluje a komunikuje strategické informace. Komunikuje s různými kulturami. Vytváří předpoklady pro rozvoj kompetence v rámci organizace. (ČJ, AJ – B2 a výše)		
	Týmová práce	Spolupráce s ním je velmi problematická. Zájem směřovat své aktivity ke splnění skupinového cíle je nízký. Neidentifikuje se se skupinovým cílem.	Je součástí skupiny a tomu přizpůsobuje své chování. Respektuje skupinové cíle. Informace sdílí na vyžádání.	Aktivně se zapojuje do spolupráce a ve skupině sehraává pozitivní roli. Své aktivity směřuje ke skupinovému cíli. Sdílí a nabízí informace a respektuje názory a výsledku druhých. Spolehlivě plní zadané úkoly.	Pozitivně působí na atmosféru skupiny a významně přispívá k dosažení skupinových cílů. Přebírá zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti. Sdílí, vyhledává a nabízí relevantní informace.	Ve skupině zaujímá roli přirozeného leadera. Je schopen spolupráce v mezinárodních týmech. Jeho přítomnost ve skupině povzbuzuje druhé k požadovanému výkonu.		
	Poskytování služeb	Vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný. Je pasivní, nemá chuť komunikovat. Nezajímá se o vzdělávací potřeby interních zákazníků.	Má snahu vyhovět potřebám interních zákazníků. Je schopen vstřícného chování, ale má obavy z nových kontaktů. Ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků. Vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci.	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby interních zákazníků. Jeho chování je vstřícné a příjemné. Uvědomuje si odpovědnost za spokojenost zákazníků a snaží se získat zpětnou vazbu. Své emoce zvládá i ve vypjatých situacích.	Je empatický a předvídá potřeby v oblasti vzdělávání. Jedná profesionálně a usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků. Dokáže účinně vyjednávat a zvládá konfliktní situace.	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči interním zákazníkům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Dokáže přesvědčit a ovlivnit zákazníka ohledně potřeby rozvoje a vzdělávání.		

Manažerské kompetence	Řešení problémů	Problémy nedokáže rozpoznat nebo je ignoruje. Řešení problémů se vyhýbá, neumí najít jejich příčinu.	K řešení problémů potřebuje pomoc druhých. Samostatně řeší jednoduché problémy, pokud má jistotu, že zná správné řešení. Kreativní je jen výjimečně, problémy řeší dle dostupných návodů.	Dokáže definovat příčiny i u složitějších problémů. K řešení problémů přistupuje aktivně a samostatně. Problémům dokáže většinou předcházet a umí skloubit analytické a kreativní myšlení.	Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Systematicky řeší složité problémy a dokáže posoudit, zda si problém žádá individuální nebo skupinovou pozornost. Pracuje s prioritami.	Dokáže překonávat předsudky a stereotypy v myšlení. Při řešení problémů dokáže skloubit analytické myšlení, kreativitu a intuici. Je schopen vést řešitelské týmy a dokáže vytvářet standardy, které předchází vzniku problémů.		
	Samostatnost	Je nesamostatný a ani jednoduché úkoly neplní s jistotou. Je závislý na skupinovém myšlení, potřebuje dohled a kontrolu.	Samostatně plní jednoduché úkoly u ostatních (nových) potřebuje asistenci. Dokáže se rozhodnout samostatně, pokud se může opřít o interní směrnice organizace. Přizpůsobuje se názoru ostatních.	Samostatně a spolehlivě plní zadané úkoly. Je schopen vyjádřit svůj názor odlišný od skupiny. Řídí sám sebe při plnění úkolů.	Složité úkoly dokáže převést do dílčích úkolů. Dokáže odhadnout své schopnosti, rychle a pružně se rozhoduje. Dokáže přijmout odpovědnost za své rozhodování.	Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat na úkol. Zná své schopnosti. Vede ostatní k samostatnosti.		
	Strategické myšlení a plánování	Neplánuje, úkoly plní nahodile. Vyhodnocuje jen aktuální situaci a nerozlišuje priority. Nedokáže rozlišit podstatné od nepodstatného.	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány a podstatné věci od nepodstatných, ne vždy podle toho ale jedná. V případě nutnosti dokáže vytvořit varianty plánu.	Vytváří krátkodobé i dlouhodobé variantní plány v souladu s okolím. Plánuje potřebné zdroje a vytváří časový rámec pro plnění plánů.	Formuluje strategie v oblasti rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů ve vazbě na strategii organizace. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Vyhodnocuje plnění strategických cílů pomocí příslušných metod. Zaměřuje se na budoucnost.	Podílí se na tvorbě vize a formulace strategie organizace. Analyzuje externí podnikatelské prostředí s cílem odhalit příležitosti a hrozby. Napomáhá plnit poslání organizace.		
	Zvládání zátěže	V zátěži není schopen podat přiměřený výkon, i při mírném tlaku zpanikaří a ztratí koncentraci. Má nízkou úroveň sebevědomí. Od problémových situací utíká.	Zátěžové situace snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem je ale schopen podat přiměřený výkon. Zvládá stres v malých dávkách a v běžných situacích ovládá své emoce.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně a podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži. Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad emocemi. Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon.	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích. Neúspěch chápe jako příležitost, že situaci příště zvládne lépe. Má silnou vůli a ovládá své emoce.	Podává excelentní výkon i v extrémně složitých podmínkách, v zátěžových situacích si udržuje nadhled. V zátěžové situaci se dokáže odprosít od okolních vlivů a soustředí se na příslušný úkol. Má vysokou sebedůvěru a v zátěžové situaci je oporou druhým.		

Manažerské kompetence	Výkonnost	Nedosahuje požadovaného výkonu a je nespolehlivý. Jeho práce není orientována na přínos pro organizaci. Musí být trvale a důsledně kontrolován.	Snaží se dosáhnout požadovaného výsledku, ale potýká se při tom s problémy. Vykonává zadané úkoly, zůstane-li však bez kontroly, poleví. Nepřemýšlí nad smyslem zadaných úkolů. Dokáže sledovat jen jednu prioritu.	Podává stabilní a spolehlivý výkon. Orientuje se na výkon i na jeho přínos. Nemusí být příliš kontrolován a reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb. Je schopen určité míry sebekontroly, sebedotivace a také sebezdokonalování.	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení pro ostatní. Orientuje se na výkon i jeho přínos. Konstruktivně přijímá a poskytuje zpětnou vazbu. Jeho osobní cíle jsou v souladu s podnikovými. Je schopen sebekontroly, sebedotivace a sebezdokonalování.	Jeho výkon a přínos pro organizaci je nadstandardní. Má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu ostatních. V návaznosti na zpětnou vazbu navrhuje řešení. Motivuje ostatní k sebezdokonalování.		
	Celoživotní učení	Necítí potřebu dalšího rozvoje a ke vzdělávání má negativní postoj.	Pokud je donucen vnějšími tlaky, je ochoten se vzdělávat. Je schopen osvojit si nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi. Přijímá nové znalosti, ale obtížně je přenáší do praxe.	Je schopen přijímat nové informace a prakticky je aplikovat. Zná své osobní portfolio a podle toho plánuje své vzdělávací potřeby. Je vytrvalý při osvojování nových dovedností.	Aktivně se celoživotně vzdělává a pro ostatní může být zdrojem informací. Umí motivovat ke vzdělávání jak sebe, tak ostatní. Analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si vzdělávací plány.	Předvídá vývoj ve svém oboru a na základě toho prohlubuje své znalosti a dovednosti. Sdílí své znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny. Je schopen rozpoznat a určit vzdělávací potřeby pro své okolí.		
Technické kompetence	Počítačová způsobilost	Nemá potřebné znalosti a dovednosti k práci s IT.	Má základní znalosti práce s IT. Informační technologie využívá pouze zřídka, je-li to nezbytně nutné a úkol nelze delegovat.	Uživatelská znalost softwaru (MS Office, Google aplikace) a zařízení využívaných organizací v oblasti IT. Využívá IT ke komunikaci, pracovním úkonům a organizaci a plánování práce.	Výborná znalost softwaru a zařízení využívaných organizací v oblasti IT. Orientuje se v informační systému organizace. Využívá IT ke komunikaci, pracovním úkonům a organizaci a plánování práce.	Excelentní znalost softwaru a zařízení využívaných organizací v oblasti IT. Vytváří a využívá databáze. Má pokročilou (programovací) znalost informačního systému organizace.		
	HR znalosti a dovednosti	Nedokáže rozpoznat potřeby organizace v oblasti rozvoje zaměstnanců. Neorientuje se v metodách využívaných při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.	Zná metody a postupy využívané v oblasti rozvoje a vzdělávání. Vykonává podpůrné aktivity v rámci pracovních skupiny.	Připravuje odborné rozvojové aktivity. Identifikuje potřeby vzdělávání a rozvoje a sleduje trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje. Sestavuje vzdělávací plány.	Vytváří programy kariérového růstu. Pořádá školení v rámci organizace. Motivuje zaměstnance k trvalému vzdělávání a rozvoji.	Vytváří prostředí pro efektivní vzdělávání a rozvoj a koncipuje strategii vzdělávání a rozvoje v organizaci. Řídí absolventský program. Intenzivně spolupracuje s business partnery a ostatními útvary v oblasti vzdělávání a rozvoje.		

	Podnikatelský postřeh	Nezná specifika bankovního sektoru a nerozumí faktorům, které jej ovlivňují. Nedokáže rozpoznat možné příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí podniku.	Dokáže interpretovat základní poznatky plynoucí z externího a interního prostředí banky. Omezeně chápe vliv těchto faktorů na podnikání v bankovníctví.	Chápe podstatu a specifika podnikání v bankovním sektoru. Má základní přehled o změnách v sociokulturním a oborovém prostředí banky a na jejich základě koncipuje plány rozvoje a vzdělávání zaměstnanců FSČS.	Dokáže odhalit příležitosti a hrozby pro rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů v organizaci plynoucí z vnějšího prostředí. Umí rozpoznat silné a slabé stránky organizace a odhalit jejich vliv.	Perfektně rozumí podnikání v bankovním sektoru a přispívá k dosažení konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím lidí. Ukazuje, jak rozvoj a vzdělávání lidí ovlivňuje chod celé organizace. Dokáže přenést potřeby businessu na HR a zpět.		
--	--------------------------	--	---	--	--	---	--	--

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Kompetenční model pro pozici HR Business Partner I

Kompetenční model pro pozici HR Business Partner I

Kompetence		Úroveň					Skutečnost	Cíl
		1	2	3	4	5		
Interpersonální kompetence	Efektivní komunikace	Formulování myšlenek v písemné a mluvené podobě je nesrozumitelné. Komunikace je bariérou při práci. Není schopen naslouchat a poskytnout smysluplnou zpětnou vazbu.	Formulace myšlenek mu činí problém. Informace poskytuje pouze na vyžádání a má problém s nasloucháním. V nečekaných situacích reaguje nepředvídatelně.	Vyžaduje-li to situace, je schopen srozumitelně formulovat myšlenky v písemné i ústní podobě. Je schopen sdílet informace s ostatními útvary v rámci organizace. Jeho komunikace není vždy přesvědčivá. (ČJ, AJ – B1)	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá a poskytuje zpětnou vazbu. Je asertivní a dokáže prezentovat a obhájit své názory před skupinou. Povzbuzuje ostatní ke konstruktivní komunikaci. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt.(ČJ, AJ – B2)	Písemná a ústní komunikace je na excelentní úrovni. Efektivně vysvětluje a komunikuje strategické informace. Dokáže prezentovat před početnou skupinou. Dokáže získat názory od ostatních a pracovat s nimi. Vytváří předpoklady pro rozvoj kompetence v rámci organizace. (ČJ, AJ – B2 a výše)		
	Týmová práce	Spolupráce s ním je velmi problematická. Zájem směřovat své aktivity ke splnění skupinového cíle je nízký. Neidentifikuje se se skupinovým cílem.	Je součástí skupiny a tomu přizpůsobuje své chování. Respektuje skupinové cíle. Informace sdílí na vyžádání.	Aktivně se zapojuje do spolupráce a ve skupině sehraává pozitivní roli. Své aktivity směřuje ke skupinovému cíli. Sdílí a nabízí informace a respektuje názory a výsledku druhých. Spolehlivě plní zadané úkoly.	Pozitivně působí na atmosféru skupiny a významně přispívá k dosažení skupinových cílů. Přebírá zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti. Sdílí, vyhledává a nabízí relevantní informace.	Ve skupině zaujímá roli přirozeného leadera. Je schopen spolupráce v mezinárodních týmech. Jeho přítomnost ve skupině povzbuzuje druhé k požadovanému výkonu.		
	Poskytování služeb	Je neochotný a nevstřícný vůči potřebám managementu. Je uzavřený, má nechuť komunikovat. Nezvládá emoce a reaguje agresivně v případě nátlaku. O potřeby zákazníků se nezajímá.	Má snahu vyhovět zákazníkům a uspokojit jejich základní potřeby. Ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků. Je schopný vstřícného chování, ale má obavy z nových kontaktů.	Jeho chování je vstřícné a dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovi potřeby. Snaží se získat zpětnou vazbu a uvědomuje si svou zodpovědnost. Je schopen poskytovat poradenství ve všech otázkách HR.	Je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka. Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků. Dokáže účinně vyjednávat a zvládá konfliktní situace. Poskytuje vysoce odborné poradenské služby a podporuje liniové manažery v oblasti people managementu.	Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustále zlepšování. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Poskytuje komplexní a vysoce odborné poradenské služby vyššímu managementu ve všech otázkách HR.		

Manažerské kompetence	Řešení problémů	Problémy nedokáže rozpoznat nebo je ignoruje. Řešení problémů se vyhýbá, neumí najít jejich příčinu.	K řešení problémů potřebuje pomoc druhých. Samostatně řeší jednoduché problémy, pokud má jistotu, že zná správné řešení. Kreativní je jen výjimečně, problémy řeší dle dostupných návodů.	Dokáže definovat příčiny i u složitějších problémů. K řešení problémů přistupuje aktivně a samostatně. Problémům dokáže většinou předcházet a umí skloubit analytické a kreativní myšlení.	Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Systematicky řeší složité problémy a dokáže posoudit, zda si problém žádá individuální nebo skupinovou pozornost. Pracuje s prioritami a dokáže vytvářet standardy, které předchází vzniku problémů.	Dokáže překonávat předsudky a stereotypy v myšlení. Při řešení problémů dokáže skloubit analytické myšlení, kreativitu a intuici. Je schopen vést řešitelské týmy.		
	Strategické myšlení a plánování	Neplánuje, úkoly plní nahodile. Vyhodnocuje jen aktuální situaci a nerozlišuje priority. Nedokáže rozlišit podstatné od nepodstatného.	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány a podstatné věci od nepodstatných, ne vždy podle toho ale jedná. V případě nutnosti dokáže vytvořit varianty plánu.	Vytváří krátkodobé i dlouhodobé variantní plány v souladu s okolím. Plánuje potřebné zdroje a vytváří časový rámec pro plnění plánů.	Zavádí, dohlíží, realizuje a vylepšuje HR strategie ve vazbě na strategii organizace. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Vyhodnocuje plnění strategických cílů pomocí příslušných metod.	Podílí se na tvorbě vize a formulace strategie organizace. Analyzuje externí podnikatelské prostředí s cílem odhalit příležitosti a hrozby. Napomáhá plnit poslání organizace. Chápe a podporuje strategické iniciativy v obchodní divizi. Zaměřuje se na budoucnost.		
	Zvládání zátěže	V zátěži není schopen podat přiměřený výkon, i při mírném tlaku zpanikaří a ztratí koncentraci. Má nízkou úroveň sebevědomí. Od problémových situací utíká.	Zátěžové situace snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem je ale schopen podat přiměřený výkon. Zvládá stres v malých dávkách a v běžných situacích ovládá své emoce.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně a podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži. Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad emocemi. Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon.	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích. Neúspěch chápe jako příležitost, že situaci příště zvládne lépe. Má silnou vůli a ovládá své emoce.	Podává excelentní výkon v extrémně složitých podmínkách, v zátěžových situacích si udržuje nadhled. Dokáže se odprosit od okolních vlivů a soustředí se na příslušný úkol. Má vysokou sebedůvěru a v zátěžové situaci je oporou druhým.		
	Samostatnost	Je nesamostatný a ani jednoduché úkoly neplní s jistotou. Je závislý na skupinovém myšlení, potřebuje dohled a kontrolu.	Samostatně plní jednoduché úkoly u ostatních (nových) potřebuje asistenci. Dokáže se rozhodnout samostatně, pokud se může opřít o interní směrnice organizace. Přizpůsobuje se názoru ostatních.	Samostatně a spolehlivě plní zadané úkoly. Je schopen vyjádřit svůj názor odlišný od skupiny. Řídí sám sebe při plnění úkolů.	Složité úkoly dokáže převést do dílčích úkolů. Dokáže odhadnout své schopnosti, rychle a pružně se rozhoduje. Dokáže přijmout odpovědnost za své rozhodování.	Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat na úkol. Zná své schopnosti. Vede ostatní k samostatnosti.		

Manažerské kompetence	Podnikatelský postřeh	Nezná specifika bankovního sektoru a nerozumí faktorům, které jej ovlivňují. Nedokáže rozpoznat možné příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí podniku.	Dokáže interpretovat základní poznatky plynoucí z externího a interního prostředí banky. Omezeně chápe vliv těchto faktorů na podnikání v bankovníctví.	Chápe podstatu a specifika podnikání v bankovním sektoru. Má základní přehled o změnách v sociokulturním a oborovém prostředí banky a na jejich základě koncipuje plány rozvoje a vzdělávání zaměstnanců FSČS.	Dokáže odhalit příležitosti a hrozby pro rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů v organizaci plynoucí z vnějšího prostředí. Umí rozpoznat silné a slabé stránky organizace a odhalit jejich vliv. Dokáže přenést potřeby businessu na HR a zpět.	Perfektně rozumí podnikání v bankovním sektoru a přispívá k dosažení konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím lidí. Ukazuje, jak rozvoj a vzdělávání lidí ovlivňuje chod celé organizace.		
	Celoživotní učení	Necítí potřebu dalšího rozvoje a ke vzdělávání má negativní postoj.	Pokud je donucen vnějšími tlaky, je ochoten se vzdělávat. Je schopen osvojit si nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi. Přijímá nové znalosti, ale obtížně je přenáší do praxe.	Je schopen přijímat nové informace a prakticky je aplikovat. Zná své osobní portfolio a podle toho plánuje své vzdělávací potřeby. Je vytrvalý při osvojování nových dovedností.	Aktivně se celoživotně vzdělává a pro ostatní může být zdrojem informací. Umí motivovat ke vzdělávání jak sebe, tak ostatní. Analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si vzdělávací plány.	Předvídá vývoj ve svém oboru a na základě toho prohlubuje své znalosti a dovednosti. Sdílí své znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny. Je schopen rozpoznat a určit vzdělávací potřeby pro své okolí.		
Technické kompetence	Řízení změn	Má negativní postoj k možným změnám. Nesleduje trendy a nevyhledává zdroje změn. Brzdí proces řízení změn.	Činí mu problém adaptovat se na změny v organizačních procesech. Má základní přehled o trendech v řízení lidských zdrojů, které mohou vést ke změnám. Změny akceptuje, pokud jim rozumí.	Sleduje trendy a navrhuje zlepšení služeb v oblasti své působnosti. Má pozitivní postoj ke změnám a přispívá k implementaci změn a zlepšení v oblasti své působnosti.	Nastavuje a implementuje strategické změny v ŘLZ. Sleduje aktuální trendy a vyhledává příležitosti a zdroje změn. Aktivně reaguje na změny na trhu, navrhuje implementaci inovativních změn podle požadavků FSČS a trhu.	Řídí, nastavuje a implementuje strategické změny v ŘLZ. Aktivně reaguje na změny na trhu, navrhuje implementaci inovativních změn podle požadavků FSČS a trhu. Je nositelem změny. Předpokládá obavy zaměstnanců a přichází s návrhy na jejich řešení.		
	Znalost podnikové kultury	Nerozumí prostředí organizace a podnikové kultuře. Nezná hodnoty organizace a neřídí se jimi, nechápe vliv podnikové kultury na výkonnost organizace.	Zná základní hodnoty organizace a v některých situacích se jimi řídí. Ví, že v organizaci existují ustálené zvyklosti, sdílené názory a způsoby jednání, ale nerozumí jejich podstatě a vlivu na organizaci.	Rozumí podnikové kultuře a zná specifika organizace. Jedná v souladu s hodnotami organizace a chová se v souladu s podnikovou kulturou. Respektuje sdílené názory, způsoby jednání a ustálené zvyklosti.	Pozitivně působí na podnikové klima. Ukazuje, jak pozitivní projevy podnikové kultury ovlivňují výkonnost celé organizace. Rozumí internímu prostředí organizace a podílí se na jeho rozvoji.	Prezentuje prvky organizační kultury i mimo interní prostředí organizace. Je vzorem chování pro ostatní členy podniku. Analyzuje úroveň podnikového klimatu a navrhuje strategie pro jeho rozvoj. Rozumí, jak činnosti v HR ovlivňují chod celé organizace.		

Technické kompetence	HR znalosti a dovednosti	Nemá dostačující úroveň znalostí jednotlivých oblastí HR, které jsou potřebné pro poskytování poradenství v HR procesech.	Má základní úroveň znalostí HR procesů, ale činí mu problém pochopit jejich praktické uplatnění. Je schopen konzultovat poradenské služby zaměřené na jednoduché problémy.	Má standardní úroveň znalostí HR procesů a je schopen je prakticky uplatnit. Je schopen poskytnout podporu a odborné poradenství liniovým manažerům v otázkách HR.	Má specializované znalosti a zkušenosti v oblasti HR. Je schopen poskytnout podporu HR procesech liniovým manažerům a vyššímu managementu.	Má vysoce specializované znalosti a zkušenosti v oblasti HR. Je schopen poskytnout konzultaci ke strategickým plánům divizí ČS a jejich útvarů a komplexní poradenské služby vyššímu managementu v HR procesech.		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Kompetenční model pro pozici Trenér/kouč

Kompetenční model pro pozici Trenér/kouč

Kompetence		Úroveň					Skutečnost	Cíl
		1	2	3	4	5		
Interpersonální kompetence	Efektivní komunikace	Formulování myšlenek v písemné a mluvené podobě je nesrozumitelné. Není schopen naslouchat a poskytnout smysluplnou zpětnou vazbu.	Formulace myšlenek mu činí problém. Kladení cílově zaměřených otázek mu činí problém. Činí mu problém porozumět podstatě sdělení klienta.	Je schopen porozumět podstatě sdělení klienta a klade otázky, které jsou potřebné pro odhalení potřeb klienta. Jasně sděluje, jaké jsou cíle koučování, a vyjadřuje se způsobem, který je pro klienta vhodný. Při poskytování zpětné vazby se vyjadřuje přímo.	Používá metafory a analogie, aby ilustroval fakta nebo vykreslil situaci. Klade otázky, které přiblíží klienta k tomu, čeho touží dosáhnout. Je asertivní a dokáže prezentovat a obhájit své názory před skupinou. Rozlišuje mezi slovy, tónem hlasu a ostatními projevy neverbální komunikace.	Písemná a ústní komunikace je na výborné úrovni. Umožní klientovi dát průchod pocitům, aby se mohl posunout k dalším krokům. Klade otevřené otázky bez předem jednoznačných odpovědí, které přináší nové znalosti. Vytváří předpoklady pro rozvoj kompetence v rámci organizace.		
	Vytvoření vzájemné důvěry	Není schopen navodit vztah důvěry a blízkosti s klientem. Neposkytuje klientovi podporu ve využití nově nabytých způsobech chování.	Je schopen vytvořit si s klientem vzájemný vztah, jehož úroveň však není dostačující pro účinné dokončení procesu koučování. Kompetence na této úrovni potřebuje rozvoj.	Je schopen vytvořit prostředí, které rozvíjí vzájemný respekt a důvěru. Podporuje klienta ve využití nově nabytých způsobů chování. Dokáže proces koučování přizpůsobit potřebám klienta.	Poskytuje klientovi podporu a povzbuzuje jej ve využívání nově nabytých způsobů chování včetně činů, které v sobě nesou riziko, možné obavy či neúspěchy. Žádá klienta o souhlas, než začne koučovat v nové citlivé oblasti.	Je vysoce empatický a dokáže si s klientem vybudovat takový vztah, že mu důvěřuje i v situacích mimo jeho komfortní zónu. Je schopen vést vzdělávací kurzy zaměřené na rozvoj této kompetence.		
Manažerské komp.	Plánování a stanovení cílů	Neplánuje a nestanovuje pravidla koučování. Nerozlišuje priority a nedokáže sladit metody koučování s potřebami klienta.	Vyhodnocuje jen aktuální situaci a je schopen stanovit pouze hrubý časový odhad procesu koučování. Nerozlišuje priority.	Je schopen stanovit plán a cíle koučování, které odpovídají potřebám klienta a společnosti. Vytváří plán s cíli, které splňují kritérium SMART. Rozpoznává a zaměřuje se na úspěchy, které jsou důležité pro klienta.	V oprávněných situacích upravuje plán koučování dle průběhu koučování a podle změn v situaci. Pracuje s riziky a plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná.	Vytváří strategie pro proces koučování na úrovni celé organizace. Strategii koučování upravuje potřebám organizace. Rozvíjí potenciál k výkonnosti druhých.		

Manažerské kompetence	Rozvoj sebeuvědomění	Není schopen rozpoznat silné a slabé stránky klienta, a tak nenapomáhá, aby klient dosáhl sebeuvědomění.	Rozpozná některé silné a slabé stránky klienta, ale není schopen zasadit do kontextu. S občasnými úspěchy napomáhá klientovi interpretovat informace z více zdrojů tak, aby dosáhl sebeuvědomění.	Je schopen odhalit silné a slabé stránky klienta. Vyhodnocuje informace a interpretuje je tak, aby klient dosáhl sebeuvědomění. Klade otázky za účelem lepšího porozumění, sebeuvědomění a přesnosti.	Při posuzování situace klienta dokáže proniknout i za jeho slova a nenechá se omezit pouze klientovým popisem situace. Vzhled do situace vytváří tak, aby to bylo užitečné a smysluplné pro klienta.	Formuluje vzorové postupy, které využívají ostatní „koučové“ v procesu pochopení sebeuvědomění klienta. Dokáže rozpoznat zásadní silné a slabé stránky klienta, které napomáhají k jeho sebeuvědomění.		
	Celoživotní učení	Necítí potřebu dalšího rozvoje a ke vzdělávání má negativní postoj. Nerozvíjí se ani prostřednictvím zkušeností, ani skrze vzdělávací programy.	Pokud je donucen vnějšími tlaky, je ochoten se vzdělávat. Je schopen osvojit si nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi. Přijímá nové znalosti, ale obtížně je přenáší do praxe.	Je schopen přijímat nové informace a prakticky je aplikovat. Zná své osobní portfolio a podle toho plánuje své vzdělávací potřeby. Je vytrvalý při osvojování nových dovedností.	Aktivně se celoživotně vzdělává a pro ostatní může být zdrojem informací. Umí motivovat ke vzdělávání jak sebe, tak ostatní. Analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si vzdělávací plány.	Předvídá vývoj ve svém oboru a na základě toho prohlubuje své znalosti a dovednosti. Sdílí své znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny. Je schopen rozpoznat a určit vzdělávací potřeby pro své okolí.		
	Etické jednání	Nezná etické normy společnosti, a proto se jimi neřídí. Není obeznámen s profesními standardy kouče.	Je obeznámen s existencí etických norem v rámci společnosti a také s existencí profesních standardů kouče. Není však schopen tyto standardy účinně aplikovat během procesu koučování.	Etické normy a profesní standardy kouče zná a je schopen je aplikovat během procesu koučování. Chápe rozdíl mezi koučováním, mentoringem, poradenstvím a dalšími podporujícími obory.	Podporuje dodržování etických norem a profesních standardů kouče u ostatních. Je schopen rozpoznat situace, kdy je zapotřebí odkázat klienta na jiný druh odborné pomoci. Jasně komunikuje rozdíly mezi koučováním a dalšími podporujícími obory.	Vytváří předpoklady pro rozvoj znalosti etických norem a profesních standardů kouče u ostatních zaměstnanců. Pokud rozpozná, že je potřeba klienta odkázat na jiný druh odborné pomoci, je schopen mu poskytnout potřebné kontakty.		
Technické kompetence	Techniky koučování	Nemá teoretické znalosti technik využívaných v procesu koučování, a proto je není schopen ani prakticky uplatnit.	Má povědomí o existenci technik využívaných při koučování a má základní znalosti o jejich využití, avšak činí mu problémy je prakticky aplikovat.	Má teoretické znalosti technik využívaných v procesu koučování, rozvoje manažerských dovedností, integrovaných prodejních dovedností a nástrojů řízení lidských zdrojů a je schopen je adekvátně prakticky využít, pokud to situace vyžaduje.	Má pokročilou úroveň znalostí a dovedností v oblasti technik využívaných v procesu koučování, rozvoje manažerských dovedností, integrovaných prodejních dovedností a nástrojů řízení lidských zdrojů. Má prokazatelné úspěchy v procesu koučování.	Má excelentní úroveň znalostí a dovedností v oblasti technik využívaných v procesu koučování. Vytváří metodiku pro použití těchto technik v rámci organizace a podílí se na adaptačním procesu nově přijímaných koučů do organizace.		

Technické kompetence	Uspokojování klientských potřeb	Vůči klientům je neochotný a nevstřícný. Vyjadřuje se negativně o svých klientech a o společnosti. Vůči klientům je pasivní, nemá chuť s nimi komunikovat. Nezajímá se o potřeby klientů.	Má snahu vyhovět klientovým potřebám. Je schopný vstřícného chování, ale má obavy z nových kontaktů. Ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby klientů. Vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci.	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby klientů. Jeho chování je vstřícné a příjemné. Uvědomuje si odpovědnost za klientovu spokojenost a snaží se získat zpětnou vazbu. Své emoce zvládá i ve vypjatých situacích.	Je empatický a předvídá potřeby a očekávání klienta. Jedná profesionálně a usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch klientů. Dokáže účinně vyjednávat a zvládá konfliktní situace. Je schopen dostat klienta mimo jeho komfortní zónu. Přijímá osobní zodpovědnost za své jednání.	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči klientům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Dokáže klienta přesvědčit a ovlivnit.		
	Koučovací pozice	Během procesu koučování se nedokáže plně soustředit a nedokáže zvolit nejúčinnější způsob spolupráce s klientem. Nechá se přemoci emocemi klienta.	S obtížemi dokáže zvolit vhodný způsob jak pracovat s klientem v konkrétní situaci. Při práci s emocemi klienta se neprojevuje vždy s jistotou.	Při koučování je plně soustředěný a účinně volí způsob spolupráce vhodný pro daný okamžik. Při práci s emocemi klienta se dokáže kontrolovat a nenechá se jimi přemoci.	Vidí mnoho způsobů spolupráce a volí ten nejvhodnější způsob pro daný okamžik. Je otevřený tomu, že nerozumí všemu. Účinně využívá humor pro odlehčení situace a vytvoření energie. S jistotou střídá náhledy na situaci.	Účinně experimentuje s novými možnostmi vlastního postupu, které se pak stávají návodem pro ostatní k řešení konkrétních situací. Používá intuici a důvěřuje svému vnitřnímu vědomí.		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Otázky pro výběrové řízení na pozici HRS II – rozvoj a vzdělávání

Kompetence	Otázky
Efektivní komunikace	Řekněte mi o situaci, kdy jste musel/a prezentovat své názory před skupinou lidí (více než 5)? Popište mi situaci, kdy jste musel/a vysvětlit složitou informaci/úkol . Jak jste postupoval/a? Řekněte mi o situaci, kdy jste musel/a získat komplexní informaci a musel se tak ptát více osob na více otázek.
Počítačová způsobilost	Není třeba využít behaviorální otázky pro tuto oblast.
Týmová práce	Popište situaci, kdy jste byl/a členem týmu. Jak jste pozitivně přispěl/a k jeho činnosti? Řekněte mi, kdy jste pracoval v nefunkčním týmu? Podílel jste se na řešení problémů? Řekněte mi o situaci, kdy Vaše názory byly v rozporu s názory členů týmu? Jak jste postupoval/a?
Řešení problémů	Vzpomeňte si na úkol/projekt, který jste vyřešil/a úspěšně. Co bylo zdrojem tohoto úspěchu? Povězte mi o úkolu, na jehož řešení jste se podílel/a, který nebyl vyřešen dle požadavků. Jak jste řešil/a situaci, kdy jste se musel/a rozhodnout a neměl/a jste k dispozici všechny potřebné podklady? Povězte mi o úkolu, při němž jste musel/a vynaložit obzvlášť vysoké úsilí, abyste ho dotáhl/a do konce.
HR znalosti a dovednosti	Řekněte mi o situaci, kdy jste vytvářel/a nebo se podílel/a na vytvoření vzdělávacího programu. Jak jste postupoval/a? Popište mi situaci, kdy jste vedl/a školení. Popište mi situaci, kdy jste prakticky uplatnil/a své teoretické znalosti z oblasti rozvoje a vzdělání pracovníků?
Samostatnost	Popište mi situaci, kdy jste musel/a řešit samostatně obtížný úkol, jak jste postupoval/a? Povězte mi o významném rozhodnutí, které jste musel učinit samostatně? Jaké byly výsledky?
Podnikatelský postřeh	Řekněte mi, jaké faktory, dle Vašeho názoru, nejvíce ovlivňují podnikání v bankovníctví a jak?
Strategické schopnosti a plánování	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a vytvořit plán pro zvládnutí určitého úkolu. Uveďte příklad, kdy jste musel/a vytvořit variantní plán. Jak jste postupoval/a?
Zvládání zátěže	Vzpomeňte si na úkol, který jste řešil/a pod časovým nebo psychickým tlakem. Jak jste postupoval/a? Stalo se Vám, že termín pro splnění úkol byl podstatně zkrácen? Jak jste v této situaci postupoval/a a jak jste se cítil/a? Řekněte mi o Vašem největším pracovním neúspěchu. Jak ovlivnil Váš budoucí pracovní výkon?

Výkonnost	Vzpomeňte si na úkol, který Vám byl nepříjemný nebo se Vám obtížně plnil. Jak jste se motivoval/a k jeho splnění? Vzpomeňte si na činnost, kterou jste opakovaně vykonával/a po delší časový úsek. Jak jste tuto činnost zvládal/a a jak jste postupoval, abyste výkon této činnosti zefektivnil/a?
Celoživotní učení	Uveďte mi prosím příklad, kdy jste se z vlastní iniciativy naučil/a něco nového? Souviselo to s pracovní pozicí? Pokud ano, pak jak? Pokud ne, pak s čím to souviselo a proč jste se zrovna zdokonaloval/a v této oblasti?
Poskytování služeb	Jak jste reagoval/a, když jste byl/a požádán/a o pomoc, ale v danou chvíli jste měl neodkladné povinnosti? Jak jste reagoval/a, když jste byl/a požádán/a o pomoc těsně před koncem pracovní doby?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Hodnoticí arch pro CBI – HRS II – rozvoj a vzdělávání

Kompetence	Poznámky	Hodnocení (1-5)
Efektivní komunikace		
Týmová práce		
Řešení problémů		
HR znalosti a dovednosti		
Samostatnost		
Podnikatelský postřeh		
Strategické schopnosti a plánování		
Zvládání zátěže		
Výkonnost		
Celoživotní učení		
Poskytování služeb		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Hodnotící formulář pro 360° zpětnou vazbu HRS – rozvoj a vzdělávání

Hodnotící formulář pro 360° zpětnou vazbu							
Pozice: HRS II (rozvoj a vzdělávání)				Hodnocený: XY			
		1	2	3	4	5	
Efektivní komunikace	Nejasně a nesrozumitelně formuluje myšlenky						Myšlenky formuluje jasně a srozumitelně
	Není schopen naslouchat a poskytnout zpětnou vazbu						Pozorně naslouchá a poskytuje zpětnou vazbu
	Má velmi špatné prezentační dovednosti						Sebejistě a srozumitelně prezentuje před skupinou
	Klade zavádějící a nesmyslné otázky						Klade jasné a cíleně zaměřené otázky
IT	Neumí využít IT využívané ve společnosti						Účinně používá IT využívané společností.
	Neorientuje se v IS						Spolehlivě vyhledává data v IS
Týmová práce	Nespolupracuje s členy týmu						Aktivně spolupracuje v rámci týmu
	Nerespektuje názory ostatních členů týmu						Respektuje názory ostatních členů týmu.
	Narušuje soudržnost týmu, vyvolává konflikty						Snaží se konstruktivně řešit problémy v rámci týmu
	Nové informace nesdílí se členy týmu						Aktivně sdílí informace nezbytné pro splnění úkolu
Řešení problémů	Není schopen odhalit příčiny problémů						Úspěšně odhaluje příčiny vzniklých problémů
	Problémy neřeší, utíká od nich						Aktivně řeší vzniklé problémy
	Není schopen vyhledávat v informacích						Z informací je schopen vybrat ty důležité.
	Není schopen předcházet vzniku problémů						Aktivně předchází vzniku možných problémů
HR znalosti	Jeho odborné schopnosti jsou nedostatečné						Odborné dovednosti mu umožňují efektivně vykonávat práci
Samostatnost	Samostatné plnění úkolů mu činí problém						Samostatně plní zadané úkoly
	Není schopen rozhodnout se dle vlastního úsudku						Rozhoduje se samostatně
	Nedokáže odhadnout své schopnosti						Dokáže určit, zda zadaný úkol zvládne splnit sám

Podnikatelský postřeh	Nezná specifika podnikání v bankovníctví						Orientuje se v prostředí bankovního sektoru
	Nerozumí externím faktorům ovlivňujících společnost						Chápe vliv externích faktorů působících na společnosti
Strategické schopnosti a plánování	Není schopen rozlišit podstatné od nepodstatného						Je schopen stanovit si priority
	Dělá mu potíže vypracovat plán						Vytváří variantní plány
	Nedohlíží na realizaci cílů vyplývajících z plánů						Upravuje plány ve vazbě na situaci a plnění cílů
	Na základě dostupných informací není schopen předvídat budoucí vývoj						Je schopen na základě dostupných informací předvídat budoucí vývoj
Zvládání zátěže	V zátěžové situaci kolabuje a nepodává kvalitní výkon						V zátěžové situaci podává excelentní výkon
	Pod tlakem nekontroluje své emoce						Je vyrovnaný i ve stresových situacích
Výkonnost	Není schopen se motivovat k vysokému výkonu						Je schopen se namotivovat k vysokému výkonu
	Jeho výkonnost je proměnlivá						Podává stabilně výkon na vysoké úrovni
	Nezajímá ho výsledná úroveň jeho výkonu						Orientuje se svou výkonnost
Celoživotní učení	Nerozvíjí své portfolio znalostí a dovedností						Aktivně se rozvíjí a vzdělává
	Nevšímá si svých slabých stránek						Eliminuje své slabé stránky a rozvíjí silné
Poskytování služeb	Nedokáže s úspěchem uspokojit potřeby interních zákazníků						Poskytuje vysoce odborné služby v oblasti vzdělávání
	Nezajímá se o potřeby interních zákazníků						Aktivně zjišťuje potřeby interních zákazníků
	Nemá zájem o spokojenost interních zákazníků						Usiluje o dlouhodobou spokojenost interních zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování